

Глава 2

Как вести дела с крупными и очень крупными компаниями

Каждый мечтает продать свой товар крупным компаниям, но суровая реальность такова, что сегодня это удастся еще меньшему числу продавцов, чем раньше. Если в вашей клиентской базе мало крупных клиентов, вы легко наделите их преувеличенными способностями.

Находясь за рамками такой компании, вы представляете себе ее сотрудников как самых блестящих, талантливых и мотивированных людей на свете. Место их работы рисуется вам в виде хорошо смазанного безупречного механизма. Вы воображаете себе плавную интеграцию между подразделениями, дочерними компаниями, филиалами и даже отделами.

Зная, что они располагают существенными финансовыми ресурсами, вы предполагаете, будто они пользуются новейшими технологиями и внедряют наиболее инновационные процессы. Вы не сомневаетесь, что им доступно корпоративное обучение мирового уровня, они проводят тщательно организованные встречи и имеют доступ к любому необходимому им ресурсу.

Если вас посещают такие мысли, то, начав работать с крупными компаниями, вы будете поражены. Куда бы

вы ни обратили свой взор, везде найдется масса возможностей для усовершенствований. Корпорации постоянно обращаются к сторонним ресурсам, которые помогают им улучшить деятельность. Для выполнения задач необходим свежий взгляд. Они хотят пользоваться продуктами, которые обеспечивают максимальную прибыльность их инвестиций. Возможности встречаются на каждом шагу и ждут, когда кто-то сможет извлечь из них реальную выгоду.

Корпоративные клиенты: радости...

Каждая корпорация может превратиться в рог изобилия для вас и вашей компании. Вероятно, самый большой плюс в том, что, попадая внутрь, вы получаете доступ к огромному количеству мест, где можно продать ваш продукт. Например, если первая продажа приходится на отдел НИОКР* одного из подразделений, гораздо проще получить доступ в аналогичные отделы других подразделений. После того как вы заключили контракт с конкретным подразделением, второй и третий договоры с ним не заставят себя ждать. Когда корпоративные клиенты начнут доверять вашим оценкам, качеству, убедятся в вашей надежности, они станут приглашать вас для участия в переговорах, и это поможет взглянуть на работу компании изнутри. Через некоторое время вы превратитесь в неотъемлемый элемент их компании, поскольку будете часто находиться в ней, работая над различными проектами.

Мой первый контракт с крупной компанией был заключен на сумму \$10 000. Спустя восемь лет и 500 000 заработанных долларов я по-прежнему сотрудничала с ней. В течение этого времени я поработала со многими подразделениями, занимавшимися различными проектами, относящимися

* Научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. *Прим. ред.*

к моей профессиональной сфере. Некоторые были весьма амбициозными, что позволило мне овладевать навыками, о которых до этой работы я даже не мечтала.

Если вы продолжите выполнять работу качественно, ваш бизнес будет расти экспоненциально*. Затраты на маркетинг и продажи фактически исчезнут по мере того, как вы будете переходить от проекта к проекту. Как правило, крупные компании гораздо менее чувствительны к цене, чем небольшие. Они понимают, что компетентные специалисты и качественные продукты не могут быть дешевыми. Кроме того, они избавлены от необходимости тратить деньги, заработанные тяжким трудом. Им не приходится делать выбор между обеспечением своих детей и заключением контракта с вашей компанией.

...И МУКИ

Разумеется, у работы с крупными клиентами есть и недостатки. Когда их финансовые показатели перестают быть оптимистичными, аналитики начинают давить, и внезапно движение прекращается. Бюджеты замораживаются, и сокращение расходов становится обычным явлением. Если вы поставили слишком много на одного игрока, то ваша финансовая стабильность может пошатнуться за одну ночь. То же самое происходит при смене руководства. Все застыивает в ожидании, пока не поймут, в какую сторону направлены изменения.

Изменение правил работы с поставщиками также ставит под угрозу долгосрочные отношения. Я недавно разговаривала с поставщиком печатных услуг, который обслуживал до 90% потребностей крупной корпорации. Однажды

* Чем большее значение принимает измеряемая величина, тем быстрее она растет. *Прим. ред.*

руководители приняли решение распределить подряды для снижения рисков. И огромная доля его бизнеса исчезла за одну ночь. То же самое произошло с другим продавцом, чьи дела внезапно остановились, когда его крупнейший заказчик принял решение ввести систему обратных аукционов — онлайн-конкурс для поставщиков по типу «насколько низко ты сможешь опустить цену».

Порой корпорации начинают вести себя заносчиво. Они знают, насколько ценны для вас и как вы нуждаетесь в них для сохранения бизнеса. Поэтому в качестве условий продолжения работы с ними предлагаются беспрекословное подчинение поставщиков и те цены, которые они готовы заплатить за продукт.

Но плюсы работы с крупными клиентами значительно превосходят потенциальные минусы. С учетом большого разнообразия появляющихся возможностей они помогут вам вывести ваши дела на новый уровень. Они ожидают, что вы будете анализировать ситуацию в их сфере деятельности. Они заставляют братья за проекты, выходящие за рамки ваших обычных возможностей, знаний и опыта. В итоге вы повышаете квалификацию, что делает вас более конкурентоспособными. И наконец, нет ничего лучше, чем иметь в своем списке клиентов известные корпорации.

Как разделить крупные компании на небольшие части

Большинство продавцов сами выдумывают себе ограничения, не позволяющие им достучаться до корпораций. Сотрудничество с большими компаниями поначалу может показаться неподъемным, особенно если вы никогда раньше не имели с ними дел. Чтобы было не так страшно, можно разбить образ крупной компании на небольшие части,

которые вам будет легче воспринимать как мысленно, так и на практике.

Давайте остановимся на компании General Electric (GE), чтобы лучше ознакомиться с составляющими корпоративного монолита. GE — это глобальная диверсифицированная компания, работающая в сфере технологий, СМИ и финансовых услуг. Ее ежегодная прибыль превышает \$150 миллиардов. GE функционирует более чем в 100 странах и имеет свыше 300 000 сотрудников. Если вы не являетесь корпорацией, то не сможете работать с GE в целом.

При ближайшем рассмотрении становится ясно, что конгломерат GE состоит из шести направлений: коммерческие финансовые услуги, промышленный сектор, потребительское кредитование, инфраструктура, здравоохранение и компания NBC Universal. Каждая из этих компаний — это самостоятельный бизнес с многомиллиардными оборотами, тысячами сотрудников и офисами по всему миру. Масштабы подразделений в рамках GE могут производить подавляющее впечатление.

Давайте представим, что вы нацелились на GE Healthcare, компанию с оборотом в \$14 миллиардов, имеющую свыше 40 000 сотрудников. Продолжая деление этой бизнес-единицы, вы обнаружите, что она состоит из большого количества подразделений. Вы можете начать сотрудничество с каким-либо из специализированных медицинских отделов (кардиология, онкология, хирургия). Или направить усилия на одну из областей, для которых GE предоставляет решения, — биологические науки, цифровая рентгенография, информационные технологии, клинические системы, обслуживание. Поскольку к ним обращается гораздо меньше продавцов, в эти подразделения GE Healthcare попасть намного проще. И наконец, любое из них можно разбить на функциональные области, или департаменты. В рамках каждого подразделения вы найдете

отделы маркетинга, продаж, исследований и разработок, услуг, персонала, производственный, юридический, службу ИТ и т. д.

Легче и быстрее всего попасть в большую компанию через одно из ее функциональных подразделений.

Вместо того чтобы испытывать благоговейный ужас перед корпорацией, выделите в ней небольшие части, с которыми гораздо проще справиться. Большинству продавцов легче начать работать с функциональным подразделением, поскольку там они смогут:

- выяснить имена сотрудников, принимающих решения;
- провести анализ, не теряясь перед масштабами компании;
- выяснить, где в их деятельности могут появиться проблемы и пробелы;
- определить, какие отличия имеются между ними;
- применить индивидуализированную стратегию входа.

Разделение большой компании на малые фрагменты — лучший способ начать работу. Это поможет вам не обращать внимания на масштабы.

Применение стратегии постепенного входа

Я считаю, что заключение первоначального контракта с крупной компанией вам вполне по плечу. Наилучший способ сделать это — найти и удовлетворить срочную потребность вашего потенциального клиента. Вы можете начать с малого и воспользоваться небольшими возможностями, чтобы сформировать долгосрочные взаимоотношения.

Если вы начали сотрудничать с крупной компанией, то вы уже в деле! Выполняйте качественную работу для вашего клиента и стройте взаимоотношения. Внимательно следите за новыми потребностями, проблемами, требующими решения, а также за разрывом между долгосрочными целями вашего клиента и сегодняшней реальностью. Новые бизнес-возможности появятся, если вы сосредоточитесь на том, чтобы помогать клиентам улучшать их деятельность.

Найдите самую эффективную фокус-точку

Работая над корпоративными контрактами, большинство продавцов хочет рассказать о полном ассортименте продуктов и услуг, которые они могут предложить. Подобное отсутствие конкретности создает для них значительные препятствия.

Много лет назад я обнаружила, что мне гораздо проще завязать отношения с крупными компаниями, если я сосредоточиваю свою стратегию входа на конкретной бизнес-проблеме. Так, я знала, что многие компании плохо проводят подготовку новых продуктов к началу продаж на местах. В результате объем выручки существенно отстает от ожидаемого. Пока отделы маркетинга и продаж обвиняют друг друга в плачевных результатах, проблема так и не решается.

Мои целевые клиенты явно нуждались в срочной помощи. Успех или неуспех нового предложения невозможно утаить. Если продукт не удался, об этом сразу становится известно. Возможности будут утрачены, рыночная доля может оказаться размытой, прибыльность жизненного цикла продукта существенно снизится.

Помимо этого компании располагают гораздо большими средствами во время запуска продукта, а это в моих интересах. Итак, несмотря на то, что я могла проводить тренинги по широкому спектру проблем в сфере продаж,

я приняла решение сконцентрировать свою стратегию входа на помощи продавцам в достижении успеха при запуске продукта.

При первых встречах с руководителями я никогда не выкладывала информацию о полном перечне услуг. Основным содержанием нашей беседы становились задачи, связанные с запуском нового продукта. Но как только мне удавалось успешно завершить проект, я информировала клиентов о том, что могу помочь и в решении других вопросов.

Как определить свою стратегию входа? Существует несколько способов.

Пусть ваши клиенты сами расскажут вам об этом

Посмотрите на уже имеющих клиентов — нет ли закономерности в том, как вы заключили свой первый контракт с ними? Задайте себе следующие вопросы:

- С чего вы начали: с разбора конкретного типа проблемы или с возможности? Если да, то с какой?
- Был ли у вас уникальный продукт, который заинтересовал потенциальных покупателей? Если да, то почему он представлял интерес? Какую ценность предлагал?
- Можно ли сказать, что они предпочли вас, поскольку считали, что существующий поставщик не способен решить проблемы, возникшие в определенных сферах их бизнеса? Если да, то какие проблемы вам удалось решить?

Один из моих клиентов — небольшая компания, только начинающая набирать обороты. Она разработала программное обеспечение, которое позволяет обновлять страницы сайтов без помощи IT-отдела. Первоначально организация хваталась за любой проект, обещавший возможность финансировать ее развитие. Сегодня менеджмент озабочен вопросом вывода компании на следующий уровень.

Проанализировав ее прошлый успех, я поняла, что наилучшая стратегия входа также связана с выпуском новых продуктов. Взаимоотношения с одним из ее лучших клиентов начались с проекта нового продукта стоимостью \$50 000 и всего за несколько лет доросли до оборота более \$500 000. С этого момента компания сосредоточилась на представлении конкретного продукта, несмотря на то что программное обеспечение может использоваться в сотнях различных ситуаций. Это превосходное средство, открывающее перед компанией-продавцом любые двери.

Выявите пробелы

Я настойчиво рекомендую внимательно изучать конкурентов. Идеальных компаний не существует. Найдите слабые звенья в их продукте и используйте это, чтобы со своим, лишенным этих недостатков предложением проникнуть в корпорацию. Не сталкивайтесь лбами с конкурентами. Отслеживайте их упущения.

Когда я занималась возможностями, связанными с выводом новых продуктов, я никогда не конкурировала с крупными тренинг-компаниями, поскольку эта работа обладала сугубо индивидуальными характеристиками. Я также не конкурировала с компаниями, занимавшимися маркетинговыми коммуникациями, ведь я создавала инструменты для продавцов, а не для клиентов.

Один из моих клиентов, довольно крупная компания, оказывающая услуги профессионального характера, сейчас занимается конкретными видами проектов по управлению рисками с корпоративными гигантами. Почему? Потому что консалтинговые компании «Большой четверки»^{*} перегружены нововведениями, которых требует новое

^{*} «Большой четверкой» называют четыре крупнейшие в мире компании, предоставляющие аудиторские и консалтинговые услуги: PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young и KPMG. *Прим. ред.*

законодательство, и не могут заниматься «менее насущными» вопросами. Но однажды, проснувшись, консультанты «Большой четверки» увидят среди своих клиентов внушительного конкурента, который обеспечил свое уверенное присутствие, пока их внимание было отвлечено.

Беритесь даже за крупницы

Если вы пытаетесь начать работать с большой компанией, беритесь за любой проект, который вам предлагают, — даже если он не относится к числу ваших прямых интересов. Мой первый проект с большим подразделением крупной корпорации не имел ничего общего с моим профессиональным опытом. Я помогала создать внутренний документ, с помощью которого предполагалось «продавать» собственной структуре продаж на местах новую программу оплаты труда. Менеджер по продажам, ответственный за страну, был потрясен ростом потенциала продавцов, когда они познакомились с новой программой выплаты вознаграждений. Это был приоритет номер один. В итоге эта группа оставалась моим лучшим клиентом на протяжении пяти лет.

Я знаю поставщика печатных услуг, который множество раз безуспешно обращался в одну крупную компанию. Потенциальный клиент был полностью доволен имеющимся поставщиком... пока однажды тот не сорвал сроки. Таким образом, руководители, от которых зависел выбор подрядчика, столкнулись с серьезной проблемой, и им потребовалась срочная помощь. Мой знакомый помог компании совершить чудо — выполнить работу вовремя. Таким образом, крупницы превратились в высокоприбыльные взаимоотношения.

Делите крупные предложения на части

Если ваш продукт стоит кучу денег, вам будет гораздо сложнее заключить первый контракт с большой компанией. Вы столкнетесь с трудностями, связанными с согласованием бюджета,

волокитой с визированием документов, толпой задействованных сотрудников, повышенной прозрачностью и высокой степенью личного риска для лиц, принимающих решение.

Недавно я выполняла комплексный годовой проект для крупного клиента. Когда мы впервые заговорили о том, что нужно сделать, я поняла, что клиент озабочен следующим: объемом работ, стоимостью и тем, правильно ли он поступил, выбрав сотрудничество со мной. Чтобы облегчить задачу, я разбила свои рекомендации на этапы. Для начала я посоветовала получить согласование первого этапа, поскольку, работая вместе, мы лучше узнаем друг друга и в свое время сможем провести перерасчет второго этапа. Уменьшив свое предложение, я быстрее попала внутрь. На момент начала второго этапа клиент доверял мне и ценил мою работу. Мое второе предложение было принято без возражений.

Если это возможно, подумайте о том, как вы можете создать менее масштабные решения. Чем проще клиентам начать пользоваться вашим продуктом, тем быстрее вы попадете в большую компанию.

Не пугайтесь размеров компаний. Несмотря на внушительный масштаб, по сути, они представляют собой набор мелких организаций, где работают люди, выполняющие ту работу, которую они лучше всего умеют делать. То есть они не более совершенны, чем вы.

Начните с отработки возможностей в функциональной области, ограниченной в пределах подразделения бизнес-единицы. Попробуйте определить, какая часть вашего предложения может быть лучшей стартовой стратегией. Не усложняйте ситуацию.

Ключевые идеи

Корпорации постоянно находятся в поиске внешних ресурсов, которые способны обеспечить им новые перспективы и более высокую ценность. Работа с большими компаниями может принести вашей организации возможность экспоненциального роста. Возможно, вам будет трудно добиться подписания первого контракта, зато второй и третий могут появиться один за другим.

Среди недостатков упомяну, что утрата контракта с крупным клиентом может оказаться сокрушительной для вашего бизнеса. Проще начать работать с крупными компаниями, если вы разобьете их для себя на структурные единицы и будете отрабатывать возможности в отдельных функциональных областях или в отдельных подразделениях, что поможет быстрее завязать отношения с клиентом. Определите, какая часть вашего предложения направлена на удовлетворение неотложных нужд потенциального клиента, и воспользуйтесь этим, чтобы завязать сотрудничество.