

Сергей Майоркин

От системы откатов к системе продаж

Авторский текст
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6741442

Аннотация

Ваш профессионализм и опыт в конкретной индустрии – это половина успеха. Сейчас недостаточно заверить клиента в том, что ваша компания имеет все необходимые ресурсы и сертификаты, а опыт в других индустриях абсолютно соответствует стоящей задаче. Никто не хочет быть «подопытным кроликом», а значит, крупный клиент почти всегда просит подтверждения, что вы понимаете его задачи не просто без дополнительных разъяснений, а можете привнести в их решение свои знания и опыт, которые вы получили как обобщение предыдущих аналогичных успешных проектов. Какие нужны подтверждения? Довольные клиенты из той же индустрии. В крупных западных компаниях существуют специальные референциальные программы (от английского *reference* – «ссылка», «рекомендация»). Как следует организовать эту работу? Это лишь один из множества вопросов, описанных в данной книге.

В книге приведена новая методология, которая позволяет по-новому взглянуть на топ менеджеров клиента через призму «тонкой семерки» Авессалома Подводного, избежать сложных и конфликтных ситуаций, и легче добиться желаемого результата.

Менеджер B2B продаж часто использует шпионские методы, иногда даже не подозревая об этом. Офицеры ЦРУ с каждым человеком работают индивидуально. Они анализируют причины встретиться в первый раз, причины поддерживать связь, причины встретиться снова. Немного о шпионских методах в главе «Сбор информации».

«Как у нас дела с этой крупной сделкой?» – часто спрашивают топ менеджеры своих продавцов. «Прекрасно», – слышат они бодрый ответ. К сожалению, этот ответ они слышат чаще, чем заключаются такие сделки. Как же понять реальное состояние дел? Объективный ответ на этот вопрос поможет дать «квалификационная карта».

Содержание

О КНИГЕ	4
ОБ АВТОРЕ	5
ПРЕДИСЛОВИЕ	6
С ЧЕГО НАЧАТЬ?	8
КАК НАЧАТЬ?	10
МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ КАК БОЕВАЯ ЕДИНИЦА	12
КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ЭТУ РАБОТУ?	15
ЧТО МЫ ОБСУДИЛИ ВЫШЕ?	16
РЕФЕРЕНЦИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА	17
КАКИЕ НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ОШИБКИ ПРИ ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРЕНЦИАЛЬНЫХ ВИЗИТОВ И КАК ИХ МОЖНО ИЗБЕЖАТЬ?	18
ЗАКАЗЧИК – КЛИЕНТ	20
О ПОЛЬЗЕ ОТНОШЕНИЙ	21
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Сергей Олегович Майоркин

От системы откатов к системе продаж

О КНИГЕ

Книга интересна сочетанием теории управления продажами с живыми примерами из практики автора. Рассмотренные подходы и инструменты применимы для решения широкого спектра задач в сфере продаж B2B: от выстраивания процесса продаж до мотивации менеджера по продажам. Кроме того, они про наш бизнес, нашу российскую действительность, а не про успехи CocaCola в штате Флорида.

Михаил Попов, маркетинг директор

Книга содержит сборник советов автора по успешному ведению сложных сделок. Это особенно актуально для рынка высоких технологий. Автор рассказывает о том, на какие именно «грабли он наступил», где они стоят и как их обойти. Этот практический опыт считаю наиболее ценным.

Сергей Филатов, финансовый директор

Читая книгу, сразу понимаешь, что с тобой общается большой профессионал в своем деле. В то же время она написана в очень доступной и увлекательной форме. Правила успешных продаж крупных проектов описаны подробно и хорошо запоминаются. Книга будет очень полезна менеджерам по продажам любого уровня, от топов до только начинающих свой профессиональный путь в области продаж.

Мария Василевская, директор департамента методологии и качества

Знания автора, которыми он делится на страницах этой книги, являются исключительно ценным сосредоточием передовой западной теории и многолетней российской практики успешных продаж. Книга, безусловно, будет полезна всем начинающим специалистам в различных отраслях, стремящимся быстро овладеть навыками эффективных продаж. Для опытных специалистов книга послужит полезным источником новых идей и закреплении уже имеющихся знаний.

Олег Сиротюк, архитектор бизнес-решений

www.mayorkin.com

ОБ АВТОРЕ

Майоркин Сергей Олегович

22 года – опыт в области продаж высоких технологий.

Сразу после окончания в 1991 году Московского Авиационного института по специальности инженер-математик создал и несколько лет успешно управлял научно-производственной фирмой. В качестве коммерческого директора работал в компании «АйТи» в Иркутске, а потом в Санкт-Петербурге. Принимал участие в переговорах с таким авторитетом как Радмило Лукич. Клиентами «АйТи» в те годы стали «ИРКАЗ», «САЯНСКИХИМПРОМ», «ИАПО», Пивоваренная компания «Балтика».

В составе команды топ менеджеров в 2001 году перешел в «Микротест», где создал отдел продаж. Через год компания получила нового крупного клиента – Пенсионный Фонд Российской Федерации.

В начале 2003 года был приглашен в немецкий концерн SAP. Успешно развивал бизнес в металлургии с такими клиентами как «Северсталь-ресурс», «ЕвразХолдинг», «Мечел», «Металлоинвест», ГК «Росатом». В конце 2007 года возглавил департамент «САП СНГ» по развитию регионального бизнеса в РФ и Беларуси. Среди новых имен клиентов появились «Сибмост», «Ростовгорстрой», «Концерн «Калина».

В 2012 году начал факультативно консультировать компании по построению отделов продаж. С 2013 года занимается бизнес консалтингом, тренингами и коучингом. В мае того же года защитил дипломный проект, признанный лучшим, и получил степень МВА.

ПРЕДИСЛОВИЕ

«Не обманешь, – не продашь» или «Не подмажешь, – не поедешь», – так или почти так многие обыватели думают о продавцах. Я думал также в начале 90-х, когда занялся собственным бизнесом и открыл научно-производственную компанию по разработке программного обеспечения. Понемногу жизнь изменила мое восприятие процесса продаж. Работая в области информационных технологий (далее буду использовать сокращение «ИТ»), я убедился, что редко где можно встретить столько честных и преданных делу людей как среди продавцов. Наивно считать, что продавцы в ИТ компаниях «белые пушистые зайчики» и они живут в каком-то стерильном мире, где нет мздоимства... Сейчас редки компании, которым удалось выжить, не платя откаты клиентам, особенно, если это клиенты из госсектора или крупные корпорации. Я посвятил почти четверть века своей жизни ИТ индустрии и знаю множество примеров компаний, которые либо «принципиально не платят взятки» клиентам, либо стараются этого избежать по этическим соображениям.

Какую цель я преследую, обратившись к этой теме? – Сразу скажу, что точно не собираюсь читать нравоучения. – А тогда зачем? – Наблюдая за развитием отношений между продавцом и покупателем вижу, что все чаще выгода для дела перевешивает значение откатов в различных индустриях. Иногда опытный мздоимец готов разрушить проект, если не получил «свое», произнося сакраментальное: «*Так не доставайся же ты никому*». Но даже он вынужден учитывать новые реалии, и требует от своих поставщиков-благотетелей помочь ему с доказательством акционерам и директорату пользы от сделанных им инвестиций, обоснованием экономической и иной целесообразности приобретения дорогостоящих изделий и услуг. В области высоких технологий, когда речь идет о продаже программного обеспечения, сложных и наукоемких изделий, процесс такого обоснования не очевиден.

Ко мне обращаются компании, которые хотели бы построить систему продаж по аналогии с западными компаниями, сильно преуспевшими в этом. Их уже не удовлетворяют менеджеры по продажам, главная задача которых ранее была в поиске того, кому всучить взятку, чтобы получить заказ, да еще и сэкономить. Успех многих западных компаний, вышедших на наш рынок, показывает, что система продаж, основанная на поиске выгоды для клиента, эффективна и может работать даже в наших реалиях, а в последнее время она все более востребована.

Я хотел бы поделиться своим опытом продаж сложных решений и заключения больших сделок с крупными клиентами. Возможно, этот опыт будет полезен вашей компании в деле построения системы продаж. Параллельно с работой я проходил обучение по программе MBA, что позволило обобщить полученный мной практический опыт. В книге, помимо примеров из жизни, я привожу сведения из теории менеджмента. При этом следует подчеркнуть, что книга не является учебным пособием для создания и развития отдела продаж *ab ovo usque ad mala*. Я надеюсь на наличие опыта управления продажами у читателя, а также предполагаю, что читатель – менеджер по продажам, который стремится к развитию своей карьеры, начальник отдела продаж, директор или собственник компании, которая ведет свой бизнес с крупными клиентами.

Мы часто знаем теоретически, как нужно действовать, но при этом раз за разом совершаем ошибки. Я преследовал цель обратить внимание читателя на ошибки, которые мы делаем чаще всего при организации работы и в процессе продаж. В книге предпринята попытка дать ответы на вопросы моих клиентов.

Важно, что описываемые в книге подходы во многом отличаются от продажи товаров широкого потребления, даже для компаний, работающих на рынке B2B. Приведенный опыт, на мой взгляд, более всего подходит для компаний из отрасли высоких технологий.

Рассматриваемые вопросы вмещают в себя большое количество специальных терминов из различных областей знания. Используемые в книге понятия смотрите в разделе «Глоссарий» в конце книги.

С ЧЕГО НАЧАТЬ?

С понимания потребности Клиента. Может быть, вы видели фильм «Next» с Александром Абдуловым в роли бандита по кличке Лавр. В одном из эпизодов он заходит в автосалон и молодой продавец радостно сообщает ему: «Здесь вы можете приобрести автомобиль Вашей мечты!» На это Лавр, прожигая паренька стальным взглядом убийцы, тихо и раздраженно вопрошает: «А откуда ты знаешь о моей мечте?!»

Мы не всегда можем угадать потребности человека, даже, если он уже пришел в наш офис и кажется нам «состоявшимся» покупателем. Причем процесс угадывания потребностей следует сравнить со стрельбой по воробьям с завязанными глазами. Ну почему же менеджеры по продажам раз за разом делают эти ошибки?!

Оказывается, получение информации о реальных потребностях клиента – довольно сложная и творческая задача. Понимание так называемых «болевых точек» клиента позволяет правильно расставить акценты и помочь клиенту с осознанием его потребности. Решение этой задачи обычно начинается с обследования всей компании, ее отдельной дочерней структуры или отдельного бизнес-процесса. Опыт показывает, что основные области для улучшения можно найти именно в части взаимодействия подразделений компании.

Вот лишь одна из идей для понимания возможных подходов к решению задачи.

Здесь и далее примеры из моей практики и описания конкретных ситуаций будут выделены курсивом. Надеюсь, такое форматирование позволит Вам легче «проглотить» книгу и найти в ней полезные моменты.

Дай-На

- *Нужно составить таблицу, в которой по горизонтали и вертикали указать наименования подразделений компании.*
- *Верхняя часть матрицы должна быть озаглавлена «Дай», а левая – «На».*
- *Мы вовлекаем руководителей подразделений компании под эгидой генерального директора в процесс заполнения этой таблицы.*
- *Каждый руководитель в течение короткого времени, – не более недели, – указывает то, что другим подразделениям предлагает именно его отдел – «На», и что он требует на выходе от них – «Дай».*
- *Задача консультанта – корректно поддерживать этот процесс, чтобы избежать излишней детализации, а также отписок.*

ДАЙ!		
	Отдел сбыта	Юридический отдел
НА!	Отдел сбыта	• Требования клиентов по изменениям текстов стандартных договоров; • Требования по новым условиям для внесения их в тексты договоров сервисного обслуживания; • ...
	Юридический отдел	• Консультации по корректному оформлению договоров; • Советы по изменениям текстов договоров и анализ последствий изменений с т.з. ГК РФ; • ...

Результаты этого простого упражнения порой поражают своей наглядностью.

Могут обнаружиться подразделения, результаты работы которых никому не нужны или, наоборот, ожидания от которых слишком завышены.

Как правило, проблемными являются финансовый и юридический отделы.

При возникновении сложных конфликтных ситуаций, когда происходит согласование результатов этой работы, – наиболее уместно привлечение в качестве арбитра генерального директора компании.

Описанная выше задача – управленческая. Из ее решения вытекает большое количество полезных выводов, которые при определенных усилиях и инвестициях времени и финансов могут существенно улучшить деятельность компании.

Более детально о таком важном этапе работы как изучение и формирование потребностей клиента читайте далее в главе «Понимание потребности».

КАК НАЧАТЬ?

Этот, на первый взгляд, простой вопрос может поставить в тупик, особенно, если речь идет не о вашей компании, а о потенциальном клиенте.

Часто молодые эксперты в области бизнес консультирования так и рвутся в бой со словами: *«Давайте мы проведем обследование Вашей компании!»*

Чтобы понять, – как это выглядит со стороны, мои коллеги придумали термин «ГИНЕКОЛОГ-ЛЮБИТЕЛЬ». Грубовато, но именно так можно понять суть. Представьте, что молодой дипломированный гинеколог, стремясь осчастливить мир, радостно у метро предлагает незнакомым дамам их обследовать. Можно представить себе последствия! Порой вызывает недоумение терпеливость топ менеджеров компаний, которым, по сути, предлагают то же самое и в такой же форме.

Сказанное выше может показаться очевидным, но как же часто сотрудники консалтинговых компаний делают эти ошибки!

Можно привести сотню примеров того, как не следует поступать, но это не приблизит нас к решению задачи построения отношений с клиентом. Без них, без доверия и взаимного уважения решить задачу трудно. Зато когда отношения выстроены, даже грубые ошибки консультантов прощаются.

Здесь и далее в примерах все имена, даты и наименования изменены. Совпадения случайны.

Зная Вашего Пашу...

Один раз консультант по финансам из моей рабочей группы, вернувшись из командировки в Восточную Сибирь, забыл забрать с собой часть материалов и из-за этого не мог завершить подготовку проектной документации, а признаться почему-то боялся. Когда все открылось, мне пришлось звонить с извинениями клиенту и просить выслать нам недостающие материалы. Каково же было мое изумление, когда я услышал их ответ: «Зная вашего Пашу, мы все документы сами положили в его портфель». Я попросил Пашу изучить содержимое своего портфеля. Материалы нашлись, хотя «осадочек остался»... Удивительно, но это нам простили! Нас спасли чудесные отношения, которые удалось построить еще до начала проекта.

Конечно, не следует эксплуатировать такую «шагреновую кожу» по мелочам, но без нее, развить бизнес не получится. Без хороших отношений с Клиентом любой ваш промах может стать причиной конфликта и даже расторжения договора.

Убежден, что начинать работу с Клиентом нужно не с обследования, а с построения отношений. Именно они должны стать основой будущего сотрудничества.

В первую очередь, в данной книге рассматриваются продажи сложных решений и подготовка больших сделок с крупными клиентами. Крупные размеры компании вносят существенные ограничения в правила игры, где собственники (акционеры) удалены от принятия решений. Решения в таких компаниях, чаще всего, принимаются топ менеджерами на основании определенных правил и схем: тендеры, конкурентные переговоры и т. п. При этом современная ситуация такова, что топ менеджеры, как бы мало времени они не уделяли сну, еде и гигиене, уже не в состоянии самостоятельно проводить анализ предлагаемых продуктов, услуг и идей. Задача их, как управленцев, найти экспертов и организовать их работу. То

есть собственно подбор вариантов, их анализ и подготовка заключения производятся группами экспертов, находящихся ниже уровня лиц, принимающих решение. Как правило, итоговое решение принимается небольшой группой топ менеджеров компании. Но при наличии огромного числа курируемых ими проектов, возникают дополнительные промежуточные уровни в указанной иерархии. Я знаком с директорами, курирующими более сотни проектов. Как вы думаете, – насколько глубоко такой топ менеджер вникает в задачи каждого проекта?

Казань, Химзавод, 2000 год (рассказал директор ИТ компании Альберт С.)

Менеджер представляет ИТ компанию на официальной финальной встрече с экспертом завода по оборудованию для одного из цехов. Встреча началась и вдруг входит дама, просит не отвлекаться на нее, визитку не дает и в глаза не смотрит. Эксперт реагирует на даму спокойно, – своя, – и совещание продолжается. Постепенно дама втягивается в беседу и начинает задавать вопросы менеджеру и эксперту, делая пометки в блокноте. Минут за 7 до окончания встречи дама, извинившись, и так и не представившись, уходит, высказываясь из переговорной комнаты. Менеджер ИТ компании, недоуменно и раздраженно глядя на эксперта, спрашивает:

- Это ЛПР?*
- Ты о чем сейчас спросил? – недопонимает эксперт.*
- Это лицо, принимающее решение? – уточняет менеджер.*
- Эксперт был наделен искрометным юмором:*
- Нет, это БГР!*
- А ты что сейчас ответил? – в свою очередь изумился менеджер.*
- Это баба, готовящая решение! Очень важный человек у нас!:)*
- Так в обиход ИТ компании попал термин «БГР»...*

Назовем «БГР» – лицо или группу лиц, которые не принимают решение о выборе поставщика, но готовят все для принятия такого решения. Их вес нельзя недооценивать, но и не стоит его слишком переоценивать. Порой, это так называемые «привратники». То есть лица, стоящие у входа в компанию, с которой вы бы хотели сотрудничать. За вход нужно платить, но далеко не всегда деньгами. Это может быть простое внимание и уважение, которого всегда так не хватает мелким чиновникам, это может быть ваша экспертиза, которая укрепляет позицию БГР и позволяет ему перейти на следующий уровень в иерархии его компании. Чего вам точно не стоит делать, – так это задерживаться у «входа».

Кто должен провести разведку, понять расклад сил и определить состав команды со стороны клиента? В западных компаниях такой сотрудник называется account manager (AM), sales manager (SM) или sales executive (SE). Существуют еще несколько названий, но суть проста – это менеджер по продажам.

МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ КАК БОЕВАЯ ЕДИНИЦА

Далее для обозначения менеджера по продажам будем использовать сокращение «АМ» (от «account manager»). Существенное отличие АМ от продавца сотовых телефонов в том, что он чаще всего выступает как организатор или менеджер для команды по продаже. Именно АМ должен выстроить отношения двух компаний – поставщика и потребителя, организовав для этого взаимодействие на нескольких уровнях: от топ менеджеров до экспертов по отдельным продуктам. Такая работа – основа технологии «Key Account Management» (далее КАМ).

Где найти такого эксперта? Может быть лучше вырастить его самим? Может ли он параллельно управлять проектам внедрения, ведь у нас нет сверхдоходов, чтобы для каждого клиента иметь своего менеджера по продажам? – Все эти вопросы задают себе руководители компаний, которые поняли, что без системы продаж предприятие не выживет, но не знают где искать продавцов и как организовать их работу. Мы ведь говорим не о продаже сотовых телефонов... По сути, мы обсуждаем продажу **идеи успешного долгосрочного сотрудничества потенциального клиента с нашей компанией.**

КАК ПРИМЕРНО ВЫГЛЯДИТ СПИСОК ТРЕБОВАНИЙ ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ К МЕНЕДЖЕРУ ПО ПРОДАЖАМ?

- *Это должен быть активный, красивый, спортивный молодой человек 30 лет с «огоньком в глазах», безусловно, вежливый, с хорошими манерами и поставленной речью.*
- *Ему придется продавать сложные решения, поэтому желателен опыт внедрения таких решений 3–5 лет или научное звание, или МВА.*
- *Ему придется общаться с управленцами, объяснять им выгоду для бизнеса новых ИТ решений, поэтому желателен опыт управления компанией или, хотя бы отделом... Лет 5–7.*
- *Так как без знания индустрии, например, металлургии, его никто слушать на заводе не будет, то желательно, чтобы он был потомственным металлургом из Челябинска или хотя бы закончил МИСИС.*
- *Так как ему придется выстраивать отношения с вендорами, а там много англоязычных экспертов, да и документация по продуктам не всегда переведена, то желательно хорошее знание английского языка.*

Это, конечно, не весь список... Но, думаю, уже понятно, что найти такого супермена, молодого и опытного одновременно, трудновато.

Кого же искать? И где? – Думаю, вам нужно определить для себя, что для вас будет «золотой серединой». У вас должен быть выбор, вы должны сравнивать. Привлечение для этого экспертов из кадрового агентства сэкономит деньги и самое ценное – ваше время.

Чтобы менеджеры по продажам «воевали» хорошо, они должны быть уверены...

- ... в том, что имеют крепкий тыл;
- ... в том, что им доверяют;
- ... в том, что «война войной, а обед по расписанию»;
- ... в том, что они имеют право на ошибку, которая будет расценена как полезный опыт;
- ... в том, что «здесь никого не кидают».

Определите ЧЕТКИЕ ПРАВИЛА и следуйте им. Речь о системе введения в должность, традициях, системе мотивации, правилах и методах контроля. Очень часто эти простые вещи не делаются или откладываются на потом. Результаты самые плачевные, – с большим трудом и за приличное вознаграждение найденный вами дорогостоящий менеджер, устав от неопределенности, покидает компанию, не дав никаких результатов.

Очень важно, чтобы менеджер представлял и продавал ИДЕЮ СОТРУДНИЧЕСТВА С ВАШЕЙ КОМПАНИЕЙ, а не просто продукты или услуги. Менеджер должен полюбить компанию и поверить в нее. Тогда он будет искренен и результаты вас приятно удивят.

Создать СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ, осуществлять подбор менеджеров, проводить регулярный контроль должен директор по продажам или начальник отдела продаж. Это звено системы управления часто недооценено в компаниях. Одной из ошибок является привлечение директора по продажам после того, как группа менеджеров по продажам уже набрана. Выйти из такой ситуации можно, но лучше ее избегать, так как это резко, – в два-три раза, – снизит эффективность группы продаж в первый год работы. А это упущенное время = упущенные возможности!

Предположим, что вы поставили себе задачу найти очень успешного менеджера по продажам и сделали это. Вы должны отдавать себе отчет в том, что «звездами» труднее управлять, чем обычными рядовыми сотрудниками. Вот что пишет об этом в своей книге «Работай как шпион: бизнес советы от бывшего офицера ЦРУ» (9) J. C. Carleson: *«Теми, кто знает и умеет больше остальных, управлять тяжело. Хорошо это или плохо, но у них есть достаточная уверенность в себе, чтобы спорить с руководством, интеллект для дискуссий и храбрость, чтобы бросать вызов. Все это может затруднить работу менеджера с такими сотрудниками»*. Это может потребовать от вашей компании новых навыков и умений. Слабый коммерческий директор может войти в состояние конфликта с новым «звездным» подчиненным, а вы будете поставлены перед выбором, – кого из двух ценных сотрудников уволить. Такие ситуации лучше предвидеть заранее и избегать двусмысленности в отношениях. В противном случае вы рискуете растрачивать силы опытных сотрудников на внутреннюю борьбу, вместо баталий с конкурентами.

Итак, роль менеджера по продажам сродни роли разведчика, ведь он – свой среди чужих. При этом он систематически испытывает СТРЕСС. Какие для этого причины?

- НЕХВАТКА ВРЕМЕНИ: материалы на тендер нужно сдать завтра утром, а справка из налоговой все еще не получена и сотрудницы бухгалтерии не имеют никакой мотивации, чтобы сделать эту «чертову справку» как можно скорее;

- НЕХВАТКА РЕСУРСОВ: у нас только один эксперт по системам планирования производства, но он в отпуске именно сейчас;

- ИЗЛИШНЕЕ ДАВЛЕНИЕ СО СТОРОНЫ ТОП МЕНЕДЖЕРОВ, С ОДНОЙ СТОРОНЫ, И ОТСУТСТВИЕ ИХ ПОДДЕРЖКИ, С ДРУГОЙ: для заключения сделки остался последний шаг, – провести встречу их вице-президента с нашим генеральным директором. Встреча не простая и наш генеральный избегает ее, так как боится испортить свой безупречный имидж, а отказ представляет угрозу для сделки, на подготовку которой потрачен год;

- ОБЩЕНИЕ С ТРОЛЛЯМИ: как замечательно общаться с теми, кто тебе нравится и с кем приятно проводить время, и как трудно идти на очередную встречу с хамоватыми представителями клиента, которые, кажется, специально, проверяют твою стрессоустойчивость и запас дружелюбия;

- КОГНИТИВНЫЙ ДИССОНАНС: с одной стороны, от него постоянно требуют подготовку важных миллионных сделок, от которых зависит бизнес компании, а с другой, не

могут выделить секретаря для оформления авансовых отчетов и других мелких дел, отнимающих время...

Этот перечень не полон. Но вы должны понимать, что даже самым крепким канатом, если он всего один, вам не удержать и не «взять на бордаж» потенциального клиента. Нужно уже на ранней стадии осуществлять поддержку и помогать вашему менеджеру строить отношения с клиентом.

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ЭТУ РАБОТУ?

В вашей компании должна быть выстроена ВИРТУАЛЬНАЯ КОМАНДА по работе с особо важным заказчиком. Ее работой должен руководить... Кто бы вы думали? – Да, да! Все тот же менеджер по продажам! Задача топ менеджеров, включая директора по продажам, поддерживать его в этой деятельности, но не подменять. Давать советы, но не давить. Этот стиль управления можно назвать высоким искусством в стиле «коучинг».

К сожалению, нужно констатировать, что даже ведущие западные компании только сейчас начинают обобщать свой успешный опыт работы таких команд и пока не смогли построить из этого систему.

Один важный вывод, который делают такие компании – принцип «ONE VOICE», когда мнение компании озвучивает клиенту один человек и этот человек – менеджер по продажам.

Несколько лет мне довелось работать в одной компании с талантливым топ менеджером Алексеем Павловичем Шлыковым. Вот один из примеров того, как генеральный директор может грамотно обращаться со своими менеджерами.

КЛИЕНТ: ФинХолдинг, Москва, 2007 год

Генеральный директор ФинХолдинга попросил приехать генерального директора ИТ компании А.П. Шлыкова для обсуждения изменений в договоре. Речь шла о сокращении бюджета. Я был менеджером, который отвечал за работу компании с этим холдингом. Алексей Павлович пригласил меня для беседы, попросил подготовить анализ и варианты, потратил час на их обсуждение. По дороге к клиенту мы еще раз детально обсудили разные варианты, выработали стратегию. На встрече все развивалось по нашему сценарию. Все вопросы и ответы были нами подготовлены и Алексей Павлович озвучивал их, периодически передавая мне слово и подчеркивая уважение к моему мнению, хотя мог этого не делать без ущерба для исхода переговоров. Когда нужно было подвести итоги обсуждения и огласить принятое решение, Алексей Павлович попросил паузу на 10 минут для проведения совещания со мной. Когда мы вышли в холл, он узнал мое мнение о ходе переговоров и попросил меня подтвердить, что мы действуем по плану и подтверждаем достигнутые только что договоренности. Через 10 минут мы вернулись к переговорам. Решение было согласовано с клиентом.

Просто? Понятно? Ничего нового и удивительного? Так и нужно делать?

А теперь скажите, – как часто генеральные директора компаний поступают так, как было описано выше?!

Думаю, понятно, почему так часто директора испытывают стресс и переутомление. Они каждую секунду заняты переговорами с важными клиентами и даже не пытаются делегировать эту работу своим подчиненным. Немаловажен вопрос доверия. Но ведь часто это вопрос ВЗАИМОотношений.

Стратег Ван Чжэ говорил (11, с .189): «Государь, отличающийся благородством и умом, должен быть способен распознать нужного человека, возложить на него ответственность и ждать результата».

ЧТО МЫ ОБСУДИЛИ ВЫШЕ?

То, что первым шагом в работе с потенциальным клиентом является понимание его потребностей. Для того, чтобы выявить эти потребности, следует выстроить доверительные отношения между двумя командами – вашей и клиента. Для этого вам нужен менеджер по продажам (АМ), который будет представителем вашей компании. АМ должен создать виртуальную команду и руководить ею.

В следующей главе речь пойдет об одном из инструментов, который вы можете использовать для убеждения клиента в вашей способности выполнить проект.

РЕФЕРЕНЦИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

Ваш профессионализм и опыт в конкретной индустрии – это половина успеха. Сейчас недостаточно заверить клиента в том, что ваша компания имеет все необходимые ресурсы и сертификаты, а опыт в других индустриях абсолютно релевантен стоящей задаче. Никто не хочет быть «подопытным кроликом», а значит, крупный клиент почти всегда просит подтверждения, что вы понимаете его задачи не просто без дополнительных разъяснений, а можете привнести в их решение свои знания и опыт, которые вы получили как обобщение предыдущих аналогичных успешных проектов.

Какие нужны подтверждения? Довольные клиенты из той же индустрии. В крупных западных компаниях существуют специальные РЕФЕРЕНЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ. Название пошло от английского слова *reference*, означающего «ссылка», «рекомендация». Довольные клиенты, которые принимают в них участие называются *референциальными*, также, как и звонки или визиты к ним. Обычно для того, чтобы организовать такую работу качественно и ваш старый клиент проявлял к этому интерес, полезно заключить с ним договор. По такому договору вы могли бы компенсировать время, затрачиваемое на беседу персонала клиента с представителями команды потенциального клиента. Обычно, средний референциальный визит или звонок занимает 4–6 часов. Если он подготовлен с обеих стороны, то этого, как правило, достаточно.

Какая может быть предложена компенсация? Как правило, это несколько дней бесплатного консалтинга или обучение на ваших курсах, где-то 2–3 дня за однодневный визит. Это честно! Ведь представители клиента тратят со своей стороны примерно столько же времени, а польза для вас куда ощутимее.

Как следует готовить визит? Запросить со стороны потенциального клиента состав команды участников визита с указанием должностей и полных имен. Обязательно нужен перечень вопросов, освещение которых важно для вашего потенциального клиента. Следует также, чтобы потенциальный клиент указал желательные сроки визита/звонка. Попросите указать 2–3 варианта, чтобы у клиента был выбор. Это сократит количество итераций при подготовке. Нужно понимать, ЧТО ИМЕННО убедит вашего потенциального клиента во время встречи и склонит чашу весов в пользу сотрудничества с вами. Наконец, нужно понять, с кем именно со стороны заказчика хотели бы встретиться представители потенциального клиента. Ваше присутствие во время встречи является обязательным. Лучше, если вы при этом будете немногословны, а все сложные темы обсудите заранее. Ведь приехали слушать не вас, а клиента. Вам нужно постараться создать и поддерживать благоприятную атмосферу во время беседы.

КАКИЕ НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ОШИБКИ ПРИ ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРЕНЦИАЛЬНЫХ ВИЗИТОВ И КАК ИХ МОЖНО ИЗБЕЖАТЬ?

ВЫЗОВ: Подготовка визита поручена рядовому исполнителю со стороны клиента, который самостоятельно формирует список участников и список вопросов, исходя из собственных представлений о стоящей задаче. Худший вариант – визит со стороны потенциального клиента готовит агент конкурента.

МЕРЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ: Выстраивайте отношения до визита. Убедитесь, что команда клиента едет именно в том составе, который оговорен. Не жалейте времени – обзвоните всех участников, убедитесь, что все они запланировали в своих календарях поездку и уточните с каждым интересующие его вопросы, сформируйте их ожидания

ВЫЗОВ: Список участников слишком большой.

МЕРЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ: Когда вы ставите перед потенциальным клиентом задачу сформировать рабочую группу, – сразу оговорите число потенциальных представителей. Вам нужно разъяснить, что референциальный визит отличается от экскурсии в музей, и что он будет полезен, если число участников будет 3–5 человек, не более. Объясните, что именно их команда заинтересована в максимально эффективной встрече, так как даже, если они не выберут вашу компанию, для их команды информация, полученная в ходе визита, будет ценной для проекта.

Возможен вариант, когда рассматривается несколько функциональных областей. Например, управление складом и планирование производства. В этом случае рекомендуется формировать несколько групп и подходить к организации поездки как к организации нескольких визитов.

ВЫЗОВ: Список вопросов слишком велик или вопросы слишком общие.

МЕРЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ: Оптимальное число вопросов в рамках одной темы – от 9 до 12. Если вопросов больше – их список следует оптимизировать. Способы работы сходны с описанными выше – формирование ожиданий, опрос участников, уточнение задач, разъяснение цели визита. В части постановки цели вам нужно разделить изучение решения и собственно общение со *счастливым* клиентом. Следует понимать и разъяснить своим коллегам, что время ваших экспертов и консультантов на порядок менее ценно для продажи, чем время специалистов клиента, готовых общаться с вашим потенциальным заказчиком. Это означает, что семинары по изучению функциональных особенностей вашего продукта сотрудниками проектной группы клиента нужно готовить своими силами и проводить до референциального визита. Также будет полезна работа по подготовке демо примера.

ВЫЗОВ: Визитеры уходят от темы.

МЕРЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ: Если это близкая область и принимающая сторона отвечает охотно, то ничего страшного нет. Не стоит останавливать беседу. Если же встречаются конкуренты и принимающая сторона считает, что вопросы скорее напоминают промышленный шпионаж, то вам следует сослаться на оговоренный регламент и предложить следовать списку вопросов, подготовленному заранее.

ВЫЗОВ: Принимающая сторона не обеспечила представителей «от бизнеса». Например, потенциальный клиент рассчитывал провести беседу с начальником отдела ремонтов, а его представляет специалист отдела ИТ, который занимался автоматизацией ремонтной службы.

МЕРЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ: Это грубая ошибка. Она может стоить вам сделки. Следует заранее оговорить состав участников и самостоятельно обзвонить важных для вас

персон, обратившись к ним лично с просьбой прибыть. Обычно, люди отзываются на такие просьбы. Это может быть 2–3 человека, общение с которыми отнимет у вас не более часа, даже при необходимости давать какие-либо комментарии с вашей стороны.

ВЫЗОВ: Принимающая сторона сразу начала презентацию и рассказ о технических деталях.

МЕРЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ: Это ошибка. Не следует без «разминки» загружать визитеров. В этом случае важная и ценная информация, даваемая в первые минуты, может быть упущена. Не бойтесь мягко остановить докладчика, так как он, скорее всего, растерян и не имеет достаточно опыта. Возьмите инициативу в свои руки, представьте коллективы друг другу, озвучьте цель встречи, основные вопросы (2–3), а также регламент, включая время перерывов и время для обеда, если он предусмотрен. Подчеркните важность для вас этого мероприятия. Укажите клиенту, что бывали случаи, когда референциальный клиент, спустя время, сам просил провести для него встречу с теми, кто еще недавно был в роли визитеров. Создайте дружескую атмосферу и... уйдите в тень. Ни в коем случае не пытайтесь отвечать на вопросы потенциального клиента самостоятельно, кроме случаев крайней необходимости. Помните, – они хотят услышать ответ не из ваших уст.

ВЫЗОВ: Никто не благодарит клиента за проведенную встречу.

МЕРЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ: Помните, что для специалистов клиента это тоже стресс. Они готовились, волновались, хотели произвести впечатление. Вам нужно обеспечить письмо с благодарностью на имя руководителя организации с указанием поименно тех, кто вам помогал. Это поможет вам в будущем. Идеальный вариант – 2 письма, – ваше и вашего потенциального клиента. Всем лень это делать. Рекомендую потрудиться над текстом за всех участников процесса, а визитерам оставить только подписание и отправку. Сохраните шаблоны писем, и вы сможете использовать их в следующий раз.

Об одной важной ошибке следует сказать отдельно.

ВЫЗОВ: Визит проводится слишком рано.

МЕРЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ: Помните, что основная цель визита – выбор в пользу вашей компании. Если же до этого еще не дошло, – потребность не сформирована и не сформулирована, то вы рискуете зря израсходовать ценный ресурс своей компании, – время референциального клиента, который может понадобится в будущем, но будет занят. Цените его! Используйте строго по назначению!

Но! Это не значит, что вы не можете начинать общение с клиентом с обсуждения подготовки такого визита. Более того, начните с даты, когда вы хотели бы подписать сделку и планируйте все в обратном порядке.

«Предположим, что Вы выбрали нашу компанию, и мы обо всем договорились. Когда по-Вашему мнению, мы могли бы начать проект?» Это хороший прием, который позволяет слишком оптимистичным менеджерам проекта со стороны клиента устанавливать более реальные сроки этапов подготовки и проведения конкурса, конкурентных переговоров, сроков подписания договоров.

ЗАКАЗЧИК – КЛИЕНТ

Разделим понятия «Заказчик» и «Клиент». Далее мне нужно будет часто обращаться к понятию «предполагаемый клиент». В английском для этого есть короткое слово «Prospect». В русском языке это слово занято для обозначения широкой улицы. Давайте будем обозначать существующего клиента нашей компании – «Заказчик», то есть компания уже размещающая у нас заказы, а потенциального клиента назовем просто «Клиентом», предполагая, что мы хотим заключить с ним договор и сделать Заказчиком.

О ПОЛЬЗЕ ОТНОШЕНИЙ

Ранее мы обсудили, что существуют лица принимающие решение (ЛПР) и лица или группы лиц, которые его готовят (БГР) и в процессе подготовки могут оказать существенное влияние на принимаемое решение. У каждого из этих людей есть свои интересы и желания. Если понять их, то это поможет вам в продвижении интересов вашей компании.

В этой работе нельзя недооценить роль менеджера по продажам (АМ), который является главным контактным лицом с вашей стороны. Ему и здесь приходится быть разведчиком и психологом. Очень хорошо, если ваш АМ ценит время и старается собрать максимум информации, не выходя из своего офиса. С другой стороны, никуда не годится, если он не выходит из офиса! Как обычно, дилемма «золотой середины».

Вечно отсутствующему менеджеру полезно напомнить о том, что в вашей компании работает много умных людей и есть из них те, кто имел дело с Клиентом, иногда в качестве его сотрудников. Помогите АМ организовать процесс сбора ценных сведений (смотрите также главу «Сбор информации»).

Если АМ все время в офисе, напомните ему, что все деньги у клиентов, но точно не в офисе и за ними нужно ехать. Стимулируйте АМ к организации и проведению встреч. Помогите сделать первые шаги.

Предположим, АМ и вы провели несколько итераций, и нашли баланс, – АМ не засиживается в офисе, но и не раздражает клиента чрезмерной назойливостью.

Как следует АМ выстраивать отношения?

АМ должен регулярно общаться с топ менеджерами Клиента. Причем с той группой, которая принимает решение в интересующей его области. Если у него не хватает статуса для прямого общения с какими-либо участниками этой группы, то он должен обеспечить регулярные встречи между топ менеджерами Клиента и топ менеджером, курирующим будущий проект, со стороны вашей компании. Перед конкурсом встречи должны проходить как можно чаще. В начале развития отношений, – не реже одного раза в месяц. Помогите вашему АМ, – во время очередной встречи договоритесь о следующей через месяц и тут же в присутствии топ менеджера Клиента дайте поручение АМ такую встречу организовать. Уточните у вашего Vis-a-Vis, – кто будет помогать вашему АМ от лица Клиента? Обозначьте темы: оценка ситуации по намеченным к решению вопросам, плюс новые темы. Чем конкретнее и короче – тем лучше. АМ должен выслать краткий список вопросов для обсуждения на встрече за 2–3 дня до ее проведения. Это нормальная деловая практика. Если в вашей компании это все еще не принято, – следует ее завести.

Между встречами АМ ведет проработку вопросов с менеджментом Клиента. Вот здесь он и выстраивает основные отношения. Пытается понять индивидуальные задачи специалистов Клиента и их личные желания и потребности. Собирает и анализирует информацию. Помогает Клиенту готовить решения.

Посоветуйте АМ не увлекаться манипулированием. Это опасная игра, которая может привести в тупик, а в худшем случае, к потере Клиента.

Напоминаю, мы говорим о крупных заказчиках. Они часто бывают капризны.

КЛИЕНТ: ХромТрест, Москва, 2006

В 2006 крупная промышленная компания ХромТрест решила внедрять информационную систему. Это решение было революцией в сознании топ менеджеров компании. Оно

не могло не отразиться на том, как проходил выбор поставщика ПО. Стандартные, принятые в компании процедуры закупок были подчинены новой схеме, связанной с закупкой товара, который ранее компания никогда не приобретала, – ERP система. Проектная команда перехватила инициативу у отдела закупок. Почему это было важно? Проектная команда действовала в интересах акционеров и компании. Отдел закупок, который к тому моменту стал напоминать отдел советского министерства конца 70-ых, всячески противодействовал этому. Сотрудники, закупавшие спецодежду и оборудование, не имели опыта приобретения таких сложных и наукоемких продуктов как ERP система. Для того чтобы компенсировать отсутствие знаний и опыта, отдел закупок требовал неукоснительного соблюдения регламентов, которые были ориентированы на закупку товарно-материальных ценностей. Такой формальный подход мог погубить проект.

Если бы проект состоялся, что в итоге и произошло, то всю схему работы отдела закупок нужно было бы менять вслед за внедрением новой информационной системы. Однако, проектная команда клиента не могла полностью игнорировать формальные процедуры. Следовало наладить взаимодействие с отделом закупок, но не упустить инициативу.

АМ представлял в этом конкурсе крупную компанию-разработчика ERP систем PLAN, которая в итоге победила в конкурсе. Он столкнулся с сильным сопротивлением отдела закупок. Так, в один из дней, ему поступил звонок от дамы из отдела закупок. Она была сильно взволнована или, попросту, в истерике. АМ тогда не знал, что это ее обычное состояние... Дама из ХромТрест требовала немедленно выслать ей в бумажном виде спецификацию на товар и полное описание программного обеспечения, а в противном случае, грозила отстранить компанию-разработчика от участия в конкурсе.

Если вы работаете на рынке ИТ, то прекрасно понимаете всю абсурдность этого требования. Но дама действовала в рамках регламента. Она приводила убедительные примеры закупки шин для большегрузных самосвалов и отказывалась понимать и принимать какие-либо доводы.

АМ имел опыт общения с компанией ХромТрест. У него были хорошие связи с разными менеджерами этой компании, а также ее партнерами.

АМ задействовал эти связи для поиска решения в создавшейся ситуации. Он провел серию встреч и консультаций. В итоге был найден компромисс: в процесс закупки ПО были внесены уточнения и одобрены топ менеджерами. Компания-разработчик, со своей стороны, включила пару абзацев в проект договора.

В возникшей ситуации большую роль сыграл менеджер проекта со стороны клиента, который разработал универсальную форму для оценки ПО участников конкурса и мотивировал необходимость использования именно такого подхода вместо стандартного, принятого для материальных ценностей. Топ менеджеры, имевшие достаточно гибкости для поддержки новых идей, приняли изменения.

На согласование найденного компромисса ушел месяц. За это время АМ выдержал несколько «баталлий» с отделом закупок, всегда проходивших на повышенных тонах, с угрозами с их стороны завтра же отстранить компанию-разработчика от участия в конкурсе. Методичная работа, которая велась параллельно, позволила снять этот риск. Но он был!

Еще одним вызовом для АМ явились предложенные изменения в процедуру выбора, согласно которой оценку предлагаемому решению и ПО давала группа специалистов, состоящая из руководителей всех функциональных отделов ХромТрест – тендерный комитет. Их всех нужно было убедить в том, что предлагаемое решение компании PLAN – наилучшее. Никакого общения с представителями тендерного комитета не предполагалось. АМ собрал команду продаж, состоящую из высококвалифицированных консультантов. Он дал задание провести анализ конкурсного задания и найти в нем слабые места, требующие уточнения и откровенно «белые пятна». Далее, АМ попросил руководителя тендерного комитета

организовать серию встреч с функциональными заказчиками – руководителями отделов для прояснения открытых вопросов. На это поступило встречное предложение – выслать перечень вопросов для письменных ответов. АМ заявил, что это нарушает принцип равенства участников конкурса. Ведь конкурс уже идет, а идея задавать уточняющие вопросы и сами вопросы – суть экспертиза компании PLAN, ведь ее конкурент – компания ALP даже не додумалась до того, чтобы задать какие-либо вопросы. АМ удалось убедить комиссию согласиться на серию консультаций. При этом компании ALP также позволили задать свои вопросы, если таковые имеются. На каждую из 10 встреч было выделено по 30 минут.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.