

Павел Володин

Продажи B2B

Ханойские Башни

Павел Володин

Продажи B2B. Ханойские Башни

«Издательские решения»

Володин П. В.

Продажи B2B. Ханойские Башни / П. В. Володин —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-854426-2

Книга посвящена алгоритму продаж Ханойские Башни, разработанному автором в результате 12 лет работы в сфере продаж и 7 лет работы в консалтинге. Ханойские Башни — это алгоритм работы в сложных, многоходовых переговорах и продажах, разработанный специально для компаний, разрабатывающих, производящих и реализующих технологически-сложные продукты и решения на их основе.

ISBN 978-5-44-854426-2

© Володин П. В.
© Издательские решения

Содержание

Продажи B2B: Ханойские Башни	6
Посвящение	7
Благодарности	8
От автора	9
Об авторе	11
Введение	12
§1. Как клиент принимает решение о покупке	15
Рассказ Бизнесовского	16
1.1. Пирамида компетенций продавца	17
Важно запомнить!	21
1.2. Как работает механизм принятия решения в голове клиента	21
Рассказ Бизнесовского	22
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Продажи B2B Ханойские Башни

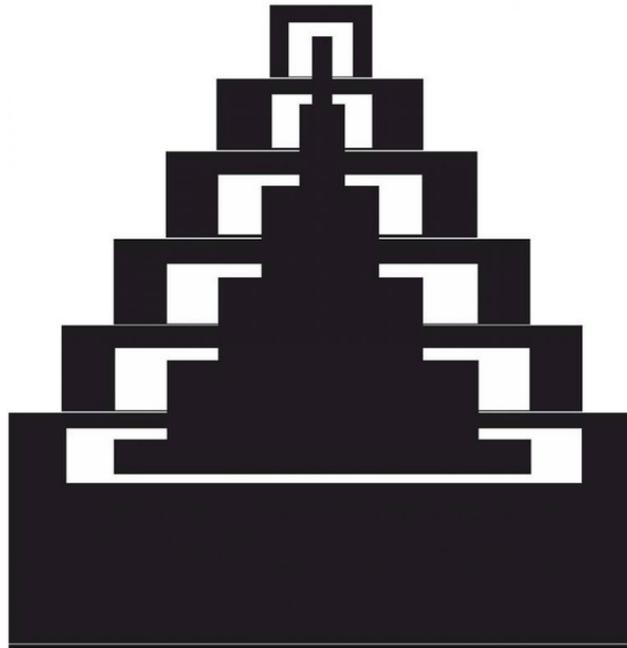
Павел Владимирович Володин

© Павел Владимирович Володин, 2017

ISBN 978-5-4485-4426-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Продажи B2B: Ханойские Башни



Посвящение

Россия – моя Родина. Я здесь родился и вырос. Эту землю защищали мои деды и прадеды, которые отстаивали мое право жить... мое право говорить и писать на родном мне Русском языке. Эту книгу я посвящаю России, процветание которой я вижу как свою личную цель.

Благодарности

Создание этой книги оказалось возможным только благодаря тому, что рядом со мной были замечательные люди, неоценимая помощь, поддержка и опыт которых помогали мне в работе.

Я сердечно благодарен:

– Мастеру ТРИЗ, Виктору Тимохову, который открыл для меня дверь в мир ТРИЗ. Инструменты ТРИЗ я постоянно использую в своей работе.

– Эксперту ТРИЗ 4-го уровня, Владимиру Бубенцову, который много и терпеливо занимался со мной, помогая мне отшлифовывать мои знания и навыки.

– Мастеру ТРИЗ, Александру Кудрявцеву. Методологический подход Александра Владимировича в сочетании с его личной харизмой и отменным чувством юмора сделали курс обучения у этого мастера легким и необыкновенно интересным.

– Мастеру ТРИЗ, Виссариону Сибирякову. Ценные советы, идеи и рекомендации Виссариона, во многом, определили направление моей работы над этой книгой.

– Мастеру ТРИЗ Владимиру Петрову. Невзирая на разделяющее нас расстояние Владимир всегда уделял мне время для общения и обмена опытом.

– Руководителю Службы Правильного Маркетинга «Цель» Михаилу Пискунову. Михаил не просто мой друг, но и талантливый маркетолог, способный, как рентген, увидеть скрытое радио под толстым слоем ерунды.

– Вице-президенту Российского представительства компании Schneider Electric Дмитрию Курпекову. Совместная работа с ним дала мне огромный пласт информации, анализ и систематизация которой натолкнула меня на ряд мыслей, изложенных в книге.

– Специалисту в области разработки Систем Менеджмента Качества Анастасии Сулевой. Рекомендации Анастасии помогли мне разрешить не одно сложное противоречие, которое возникло в процессе работы над книгой.

– Специалисту в области инжиниринга бизнес систем Артему Мещерякову. Общение с Артемом и совместная работа с ним... все это помогло мне открыть в себе новые возможности развития, новые горизонты, что отразилось и в работе над книгой.

Дорогие коллеги! Огромное Вам спасибо за Ваше время, за Ваш опыт, за то, что Вы есть в моей жизни.

От автора

Современный мир – это мир интенсивного обмена информацией. Можно сказать, что в XX столетии закончилась ЭПОХА ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ и началась ЭПОХА ИНФОРМАТИЗАЦИИ. Самодостаточность стран и их экономик, удобная и приемлемая в прошлых веках, изжила себя окончательно...

Торговля возникла в глубокой древности как попытка социумов получить то, что они сами не могут произвести. ЭПОХА ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ привнесла в торговую систему свою лепту – создала единое экономическое пространство, в которое влились страны и континенты. Коренной перелом эпох – это тенденция последних 30—40 лет. ЭПОХА ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ уступила место ЭПОХЕ ИНФОРМАТИЗАЦИИ, в которой значение информации вышло на первый план. Торговля в ЭПОХУ ИНФОРМАТИЗАЦИИ – это процесс, в котором информация является ключевым элементом для принятия решения о покупке.

Переговоры всегда были неотъемлемой частью общения людей. Торговля подразумевает не просто общение, а общение, направленное на достижение каждой из сторон определенных целей. Сегодня увеличение значимости информации требует от переговорщиков новых методов работы. Методов, которые будут эффективны в ЭПОХУ ИНФОРМАТИЗАЦИИ.

Еще недавно часто можно было услышать: «Хорошему продавцу все равно, что продавать: хот-доги или пароходы».

В ЭПОХУ ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ так и было.

Энергия человека, его умение зажечь людей своей идеей было на первом месте. И этому обучали продавцов. Однако это правило работает не в любых продажах. Я расскажу, почему это правило перестало эффективно работать, и какие правила пришли ему на смену. Вы узнаете о закономерностях современных продаж на различных рынках: B2C, B2B и других. Вы узнаете, как изменился переговорный процесс в ЭПОХУ ИНФОРМАТИЗАЦИИ.

Для кого написана эта книга? Если вы хотите стать хорошим продавцом или уже им являетесь, руководителем группы или отдела продаж, коммерческим или генеральным директором, специалистом в области маркетинга (продажи и маркетинг всегда тесно связаны), техническим специалистом (сложность продаваемого продукта часто требует присутствия на переговорах технического эксперта), то эта книга для вас. Если вы планируете в будущем создать свой собственный бизнес или стать управленцем, то эта книга будет вам полезна.

Вы готовы отправиться в мир системных продаж? Тогда вперед!!!

Прежде чем Вы приступите к чтению, я хочу расставить некоторые акценты и дать Вам несколько рекомендаций:

– Книга имеет четко выраженную направленность. В ней говорится о переговорах в продажах. Все примеры взяты из реальной жизни, а все герои имеют прототипов.

– Кое-что может казаться сложным для понимания. Могут возникнуть вопросы и идеи. Это самый замечательный результат!

– Чтобы не забыть эти вопросы, идеи, вооружитесь карандашом и записывайте их! Напишите мне, и мы вместе постараемся разобраться!

– В книге будут рассматриваться рабочие инструменты продавца, применяемые на разных этапах переговорного процесса. Среди них будут и очень непростые инструменты – мы поговорим с Вами о таких инструментах как СПИН (автор Нил Рекхэм) и ТРИЗ. По ходу книги будут приводиться примеры, которые помогут Вам разобраться с тем, как пользоваться некоторыми инструментами...

Существует красивый парадокс – **понимание не рождает умения**. Поэтому я рекомендую вам при изучении каждого нового инструмента попробовать применить описанный инструмент для решения ваших повседневных задач. **Только практика рождает навык!**

– Работая над книгой, я попал в противоречивую ситуацию. За время моей работы у меня накопилось много интересных примеров переговоров о продажах. Хочу рассказать об этих примерах, но у меня есть обязательства хранить коммерческую тайну клиентов. Чтобы разрешить это противоречие я позвал своих друзей... Знакомьтесь!

Сергей Бизнесовский. Опытный специалист! Карьеру он начал в 80-х, работая в отделе снабжения мебельной фабрики. Прошел путь от стажера до руководителя отдела снабжения. В те годы материалы невозможно было купить, их надо было добывать! Со временем он стал профессиональным переговорщиком. Почти за 40 лет Сергей Иванович успел поработать в разных отраслях и на разных должностях. Обладает аналитическим умом и способен видеть переговоры не как отдельный процесс, а как систему работы продавца с клиентом. Кроме того, у Бизнесовского хорошее чувство юмора.

Василий Разумейкин. Приятный молодой человек. Энергичен, работоспособен, дисциплинирован. Стремится учиться и познавать все новое. Его собственный опыт еще очень мал и он перенимает опыт Сергея Ивановича, считая его своим учителем.

Мои друзья помогут Вам, уважаемый читатель, разобраться в хитросплетениях алгоритма переговоров для B2B продаж сложного продукта, который я назвал **Ханойские башни**. Сначала, в этой книге, мы с Вами посмотрим, как работает алгоритм и выстраивается одна **Ханойская Башня**, а потом познакомимся с целым комплексом **Ханойских башен**.

Об авторе



Володин Павел Владимирович

Образование высшее техническое (МИРЭА). Опыт работы в продажах (ИТ сфера) 12 лет. Специалист ТРИЗ 3-го уровня по классификации МА ТРИЗ. Опыт работы в консалтинге 8 лет: обучение и развитие персонала в компаниях, разрабатывающих и реализующих технически-сложные продукты и решения (сферы: ИТ, энергетика, электротехника, промышленный сектор и т.д.), разработка и написание книги сотрудника компании, технико-маркетинговые исследования рынка, глубинные исследования бизнес-процессов.

Введение

В настоящее время многие политики, ученые, бизнесмены и менеджеры разного уровня ведут дискуссии по поводу того, как в России выстраивается и управляется бизнес. И часто можно слышать такое мнение – «мы в этом отстаем в развитии от ведущих стран, мы в том отстаем в развитии от ведущих стран, в пятом..., в десятом...». Насколько справедливы такие утверждения?

Чтобы ответить на этот вопрос, давайте вместе проанализируем ситуацию и постараемся понять, мы действительно так сильно и безнадежно отстали от развитого мира или отставание, про которое говорят – всего лишь удобный миф для тех, кому выгодна такая «отсталость».

Давайте честно ответим себе на вопрос «Когда в России начался бизнес?»

В 1989-м с введением повсеместной кооперации?

В 1991-м после распада СССР?

В 1998-м после дефолта?

Может быть, в 2000-м?

Можно сказать, что бизнес начался после распада СССР. Тогда это действительно был прорыв. Люди, получив свободу, стали организовывать бизнес – на фоне слабеющего государства, катастрофической инфляции и обнищания населения. Долги всему миру, развал промышленности, слабая власть незамедлительно породили свои «законы». Торговые палатки, которые «крышевались» криминальными структурами. Бандитские группы, группировки, разборки, «стрелки»... Однако такой «бизнес» изжил себя достаточно быстро – в конце 90-х годов криминала в бизнесе существенно поубавилось.

Бизнес 1990—2000 годов характерен не только резким снижением криминала в течение этого периода. Давайте вспомним, как после распада СССР на российский рынок огромным потоком хлынули самые разные товары: автомобили, всевозможная техника, товары народного потребления и многое другое. Это были подержанные авто из Европы и Японии, дешевая китайская техника и столь же дешевые товары народного потребления из Европы и стран бывшего СЭВ, зачастую не лучшего качества. За 10 лет, в период с 1990 по 2000 год, российский рынок во всех сферах сильно уплотнился, появилась конкуренция. Это, в свою очередь, привело к интеграции на рынке – исчезали торговые палатки, появлялись магазины, супермаркеты. Все мы с Вами наблюдали закон рынка в действии – выживает наиболее приспособленный, наиболее гибкий, наиболее динамичный, но главное – умеющий разглядеть и понять естественные законы развития рынка! Таковы две тенденции десятилетия: снижение криминала в бизнесе, с одной стороны, и увеличение конкуренции и, как следствие, укрупнение и интеграция – с другой.

Сейчас 2017 год. Прошло еще 15 лет и можно подвести итоги этого периода. До кризиса 2007—2008 годов большинство компаний росло, как на дрожжах. Фактически этот рост обусловлен перераспределением средств, полученных от продажи сырья, в основном углеводородов, рудных материалов и других ресурсов. В «нулевых» ежегодное повышение планов роста компаний и захвата рынка стало традицией, ведь тенденции были очевидны: с 2000 года игроки рынка демонстрировали устойчивый рост.

Однако кризис 2007—2008 годов внес свои коррективы, серьезно сократив ряды игроков. Многие компании, работавшие по накатанным рельсам, ушли с рынка. Их место заняли другие, более гибкие и динамичные. Поэтому можно сказать, что бизнес с реальной конкурентной борьбой в России начался после кризиса 2007—2008 годов. Что можно наблюдать сейчас? Жесткая конкурентная борьба, в которой не участвуют только монополисты и государственный сектор. Во всех остальных сферах рынка образовались крупные игроки, компа-

нии с многолетней историей и солидными капиталами. Многие игроки укрупнились за счет поглощений в посткризисный период или за счет создания альянсов. Но реальность такова, что даже самый большой рынок не бесконечен. Как только происходит насыщение рынка, сразу же начинает наблюдаться и его стагнация (прекращение роста продаж или существенное снижение объемов продаж). Компаниям приходится «поворачиваться лицом к клиенту», что требует новых, неординарных, творческих подходов. Эти подходы ведут к ускорению процессов в компаниях, быстрому освоению новых технологий и областей знаний, то есть, к увеличению динамики. В погоне за клиентом компании предпринимают различные действия: снижение цен, мощные рекламные компании, маркетинговые акции и прочее. Все это мы можем наблюдать в рекламе по ТВ.

Но особенно быстро стагнация происходит в тех сферах рынка, где период между инвестициями в продукт достаточно велик (обычно дорогостоящие покупки с большим сроком окупаемости): человек покупает хлеб каждый день, но он не покупает каждый день промышленное оборудование. Косвенное доказательство тому – мы все прекрасно знаем, насколько сильно «просел» промышленный сектор во время кризиса.

А что же клиент? В начале «90-х» люди покупали все подряд, невзирая на низкий уровень качества и сервиса. Но время шло, и оно неумолимо делало покупателя все более и более разборчивым и требовательным. Покупатель стал щепетилен в вопросах качества, сервиса, обслуживания – в тех вещах, за которые он платит свои деньги. И особенно щепетилен покупатель, если он платит крупную сумму.

Такие тенденции развития рынка вызывают вопрос. Смогут ли компании продолжать расти, используя принципы, которые позволили им достичь нынешнего уровня в «90-е» и «нулевые»? Анализируя тенденции развития рынка и спроса можно с уверенностью сказать – «нет, не смогут». В современной России развивать бизнес по принципу «я сделаю, а кто-нибудь купит» уже нельзя. Если речь идет о производственном секторе, то такой подход неминуемо приведет к краху.

Встает вполне логичный вопрос – «Что делать в сложившейся ситуации?» Ответ один – надо перестраивать бизнес! Но бизнес – это не игрушка. Его нельзя остановить для реорганизации на полгода или год. Возникает противоречие. С одной стороны есть необходимость перестраивать бизнес, с другой – мы не можем без потерь его остановить даже на короткое время, за которое что-то изменить в бизнесе просто невозможно. Но тогда как его перестраивать?

Есть только один выход – комплексный подход: развитие сотрудников компании и использование их творческого потенциала, а также оптимизация бизнес-процессов и умелое управление высвобождаемыми материальными ресурсами.

Во всех направлениях, и в развитии сотрудников, и в оптимизации бизнес-процессов, и в управлении ресурсами современный рынок предлагает множество способов: персональные консультанты, образовательные программы, огромное количество процессных и психологических технологий...

Давайте, дорогой читатель, сузим фокус. Возьмем более узкую, но очень важную сферу деятельности предприятия: продажи. Многие из способов, которым учат продавцов, основаны на зарубежных теориях доминирования над клиентом, убеждения клиента. Разумеется, в определенных сферах деятельности, например в розничных продажах товаров повседневного спроса, подобные методики могут быть весьма эффективными. Объясняется это достаточно просто – даже если клиент поймет, что купленный товар ему «впарили» и он ему не нужен, его финансовые потери будут несущественны, и с этим можно легко смириться. Совсем иначе выглядит ситуация, когда человек или группа лиц совершает дорогостоящую покупку и особенно, если покупка разделена на этапы, как, например, приобретение дорогостоящего оборудования для промышленного предприятия или внедрение решения по авто-

матизации бизнес процессов. Продавец, при всей своей креативности, энергичности и умении красиво говорить, манипулировать и улыбаться, не сможет убедить клиента принять решение о такого рода покупке. Клиент будет принимать решение сам, сообразуясь со своим видением мира, а не с видением мира продавца. Причем, картина мира клиента, в этом случае, формируется не «эмоциональным желанием купить», а тщательным расчетом и оценкой выгод, которые ему принесет приобретаемое решение.

Разумно задать вопрос «А так ли хороши методики, предлагаемые нам из-за рубежа, и всегда ли они применимы?» Конечно, отбрасывать опыт зарубежных коллег было бы в корне неправильно. Но и бездумно доверять ему также не стоит. Тем более, что на практике эти методологии работают далеко не всегда – достаточно поговорить со многими продавцами сложных технических решений, прошедших различные программы обучения. Руководство многих компаний сейчас понимает и открыто говорит о том, что не надо навязывать клиенту товар или услугу, а надо слушать клиента и понимать, что он хочет на самом деле и предлагать клиенту не продукт компании, а решение его проблем с помощью продукта компании. На сегодняшний день компаний, работающих в сфере бизнес-образования именно в этом ключе, в ключе развития у персонала компании-клиента навыков решения проблем с помощью производимого компанией продукта, недостаточно. Коллеги из-за рубежа не дают готовых технологий развития персонала для компаний, реализующих сложные технические решения – у них просто нет таких технологий для России, технологий с учетом специфики нашего менталитета, наших бизнеса и государства. Поэтому некоторые российские консалтинговые компании стали разрабатывать собственные ноу-хау, используя знания и накопленный опыт, получая новые технологии с помощью синтеза западных наработок и своего опыта работы в нелегкой российской специфике бизнеса, сделавшего огромный рывок всего лишь за 20 лет... А ведь этим компаниям удастся создать эффективные технологии и успешно внедрять их, что подтверждается изменением конкретных показателей. Определенные успехи уже есть – мы также идем по пути разработки методик и видим результаты подобных внедрений.

Что характерно – эти успехи в разработках учебных программ достигнуты консалтинговыми компаниями за 3—4 года. Как знать, если мы и дальше будем идти тем же курсом и такими же шагами, то может быть лет через 10 ядро мирового бизнес-образования начнет постепенно смещаться в Россию, которая сможет стать основоположником в данном вопросе.*

* – материал для введения взят из статьи 2012 года «**Размышления о бизнесе за последние 20 лет**». Автор: Павел Володин. Оригинал статьи находится в разделе Публикации на сайте компании Биллион www.10v9.ru

§1. Как клиент принимает решение о покупке

В конце дня Василий вошел в кабинет в подавленном настроении. По его виду Бизнесовский понял – переговоры Василий провалил! Желая поддержать молодого коллегу, Сергей Иванович решил его расспросить о случившемся.

– Вась, ты какой-то хмурый? Неудача в переговорах?

– Да, – махнул рукой Василий, – я так хорошо подготовился... Сделал презентацию, подобрал рекламные проспекты, каталоги и...

– И в итоге услышал «Большое тебе, Вася, человеческое спасибо. Это все очень интересно, но мы уже работаем с другими поставщиками и не хотим их менять!». Вася, это уже третьи переговоры подряд, которые ты провалил! Честно говоря, мне будет сложно разговаривать с руководством и объяснять твои промахи. Выполнение плана под угрозой срыва. И, между прочим, из-за тебя.

– Сергей Иванович, – промямлил Василий, – я...

– Я тебе еще не все сказал! – уже повышенным тоном прервал его лепет Бизнесовский, – Вась, что мне делать? Руководство будет настаивать на увольнении. Что мне им в ответ сказать? Ведь, если разобраться, они правы. Ты сам как считаешь?

– Не знаю. Наверное, они правы и я действительно не гожусь для этой работы, – сдавленно произнес Василий.

В воздухе повисла пауза. Через некоторое время ее прервал Бизнесовский.

– Ага. И ты вот так просто и без боя сдашься. Да? – в голосе Бизнесовского появились авантюрные нотки.

– А что мне еще остается?

– И что, даже последнего шанса не попросишь?

– А смысл его просить, если все равно уволят.

– То есть ты уже и в приказе расписался за свое увольнение? Расписался, да.

– Это дело времени, Сергей Иванович. Днем раньше или днем позже – разницы нет.

– Мда. Вот интересно, если бы ты в воду попал, то, наверное, со всей жизненной обреченностью, сразу бы утонул. Так?

– Нет, не так. Я плавать умею.

– Ну и что! Берега, допустим, не видно. Сразу утонул и все! Плавать еще зачем-то...

– Как-то выживать надо, – с живостью произнес Василий.

– Да ты что? Ты серьезно? А зачем? – иронично осыпал вопросами Бизнесовский.

– Не понимаю я вас, Сергей Иванович.

– Да что же тут непонятного? Ты провалил три встречи. На всех встречах получил отказ, а теперь как школьник-недоучка хочешь трусливо сбежать!

– Я?!? – лицо Василия выразило недоумение.

– А кто еще? Ты! Или ты видишь тут еще кого-то, кто три встречи провалил? Лично я таких не вижу, кроме тебя.

– Ну и что мне делать?

– Что делать... Честно мне сказать «Сергей Иванович, я не понимаю, почему я проваливаюсь на переговорах. Помогите мне, пожалуйста, разобраться».

– Сергей Иванович. Я не понимаю причин провала. Помогите!

– Вот! Слова не мальчика, но мужа! У тебя время есть?

– Да, есть.

– Тогда давай с самого начала разбираться в твоих бедах. Но учти! Еще один провал с твоей стороны... и все. Ничего не смогу для тебя сделать. Понял?

– Понял.

– Рассказывай.

– С клиентом созвонился, договорился о встрече. Подобрал рекламные проспекты, подготовил вопросы. В назначенный час приехал. Клиент был сначала дружелюбен, но со временем стал каким-то равнодушным. Я постарался рассказать ему о том, что может наша компания... А в ответ на мои предложения еще и «Давайте отложим наш контакт на полгода».

– Да, это мне знакомо.

– Но откуда вы знаете?

– Как тебе сказать... я сам когда-то был молодым и неопытным, девственником продаж.

Если хочешь, то давай попробуем разобраться в твоей ситуации. Наливай чай и садись.

– Давайте, Сергей Иванович. Расспрашивать будете?

– Вася... Менеджер, проваливший переговоры, не расспрашивается, а допрашивается!

Поэтому старший товарищ, например я – это НКВД для любого молодого специалиста, например тебя. Понял? – хитро улыбнулся Бизнесовский.

– Понял! – со вздохом сказал Василий. – А любой менеджер допрашивается? И даже вас допрашивают?

– А ты как думал! И меня тоже. Но!!! – Бизнесовский поднял вверх указательный палец, – **у кого опыта больше, того допрашивают и расстреливают реже!** Ясно, боец?

– Так точно! – подыграв Бизнесовскому, отрапортовал Василий.

– Ладно, давай разбираться в твоих грехах. Ответь мне, пожалуйста, на вопрос, Василий... Что ты предлагаешь клиентам?

– Ну как что!? Весь товар, который есть в нашем прайс-листе, а также дополнительные услуги, которые оказывает наша компания.

– Так-так, коллега! С этим понятно. А что клиент покупает у тебя?

– А клиент покупает из наших позиций то, что ему нужно для удовлетворения своих потребностей. Можно сказать – клиент покупает решение своих задач, – с гордостью произнес Василий.

– Иными словами, клиент удовлетворяет свои потребности или потребности своих заказчиков с помощью того, что купил у тебя или у твоих конкурентов. Так?

– Да, пожалуй, так, – с некоторой неуверенностью произнес Василий.

– Молодец! **Значит, ты продаешь товары и услуги, а клиент покупает удовлетворение потребностей. Ты продаешь одно, а клиент покупает совсем другое? Как это так получается?**

Василий замялся. Вопрос явно поставил его в тупик. В воздухе повисла пауза.

– Хорошо, – добродушно сказал Сергей Иванович, – открою тебе, девственнику продаж, одну тайну. Расскажу тебе о том, как клиент принимает решение. И ты поймешь, в чем твоя ошибка. Согласен? Или лучше тебя прибить и нового родить?

– Прибить не надо! Лучше я в муках достигну высот!

– В муках??? Ну-ну! Попал ты, Вася, – улыбнулся Сергей Иванович, потер руки и начал свой рассказ...

Рассказ Бизнесовского

Однажды я задался вопросом «А что именно я продаю клиенту?». В ответ на листе бумаги написал следующее: «Оборудование и услуги», «Компетенции в области поставок оборудования и сопутствующих услуг», «Самого себя и свое отношение к клиенту». Узнаешь себя?

Потом проанализировал ответы и пришел к выводу – все ответы лежат в плоскости интересов меня лично и моей компании: я продаю клиенту, я предлагаю, мне интересно

было бы работать с клиентом... Или компания продает клиенту, предлагает или хочет с ним работать! Неважно что, товары или услуги. Важно то, что я играю в зоне своих интересов. Не интересов и задач клиента, а своих!!! И я понял, что такой подход сильно ограничивает зоны возможной работы с клиентом.

Потом я задал себе еще один вопрос – «А что клиент покупает у меня?». Чтобы в этом разобраться, поговорил с несколькими клиентами. Чаще всего я слышал ответ, что клиент покупает решение своих проблем, реализацию своих потребностей. Знакомая ситуация, а, Вася?

Меня осенило и поставило в тупик, как и тебя сейчас – я продаю одно, а клиент покупает совсем другое!!! Может быть, я не умею правильно работать с его потребностями? А если так, то почему он вообще у меня покупает? Ответить на эти вопросы сразу я не смог... Сейчас для меня это уже неудивительно! Девственники продаж этого просто не знают!

– Сергей Иванович, и как же вы разобрались с этой ситуацией?

– Как обычно, мой друг. С карандашом в руке! Я начал размышлять о том, как клиент принимает решение о покупке и как выбирает продавца. И у меня получилась пирамидка.

– Пирамидка? Какая пирамидка?

– Египетская, Вася! Вот смотри, – сказал Бизнесовский, и, взяв карандаш, начал рисовать на лежащем перед ним листом бумаги, продолжая свой рассказ...

1.1. Пирамида компетенций продавца

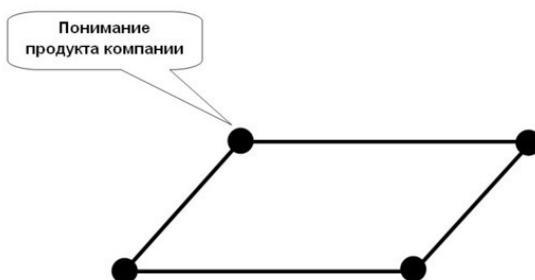


Рис. 1. Пирамида компетенций продавца (основание).

Пирамида представляет собой четырехугольное основание, состоящее из следующих ключевых компетенций продавца (см. рисунок 1), по которым его оценивает клиент:

Компетенция Понимание продукта компании. Сначала определим, что такое **продукт компании** для клиента. **Продукт компании** – это совокупность реализуемого товара, дополнительных услуг и компетенций сотрудников, которые позволяют оказывать услуги клиенту максимально качественно. Надо четко понимать, что ты предлагаешь клиенту **ТОВАР+УСЛУГА+КОМПЕТЕНЦИИ**. Если ты не знаешь свой продукт, а клиент окажется более подготовленным к продаже, чем ты, то ты узнаешь от клиента о своем продукте много нового. На практике это выглядит так: клиент расскажет тебе о твоём продукте. Заказ, не исключено, ты потеряешь. А твой авторитет... считай, что его нет! О репутации компании, которую представляет зеленый человечек, нечего и говорить.

– Так что свой продукт ты должен знать от и до! Ясно?

– Ясно, Сергей Иванович! А зеленый человечек почему?

– Человек – это если должность есть. Как у меня! А ты молодой еще. До человека еще не дорос. Поэтому, человечек! Зеленый – это начинающий, девственник продаж! Шучу! Все мы учились на ошибках, – улыбнулся Бизнесовский, продолжая рисовать.

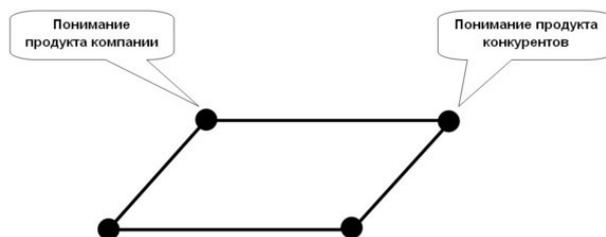


Рис. 2. Пирамида компетенций продавца (основание).

Компетенция Понимание продукта конкурентов. Оценка продукта конкурентов (см. рисунок 2) нужна для понимания преимуществ и недостатков продукта нашей компании. Если ты не знаешь продукты конкурентов, то клиент всегда может манипулировать тобой: «Вы знаете, у компании X, с которой мы работаем, предложение намного лучше и дешевле!».

– Можно снизить цену, но бесконечно снижать цену не получится. Не будешь же ты продавать всегда в минус, утвердительно произнес Бизнесовский.

– Конечно, не буду, – сказал Василий.

– Правильно! **Продавать в убыток могут или профессионалы или вечнозеленые человечки!** Профи могут оценить клиента, сделать первую продажу в минус, например, чтобы попасть в список поставщиков и отыграть потери на следующих сделках. Это стратегия, до которой ты еще не дорос. Вечнозеленых человечков клиент будет прогибать по цене постоянно. Ты же будущий профи, да? – Бизнесовский улыбнулся.

– Надеюсь, что стану с вашей помощью.

– А у тебя выбора нет! **Или ты станешь профессионалом или я тебя на ноль умножу!** Давай я продолжу! – сказав это, Сергей Иванович надписал еще один угол будущей пирамиды (см. рисунок 3).

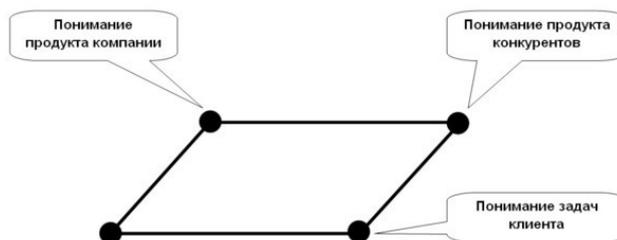


Рис. 3. Пирамида компетенций продавца (основание).

Компетенция Понимание задач клиента. Это сложнее всего! Умение понимать задачи клиента тебе необходимо для подготовки предложения, которое будет интересно клиенту. А как сделать предложение интересным? Если предложение решает задачи клиента, то оно интересно. А если нет, то не интересно. Даже если оформлено очень креативно и красочно. Если не научишься работать с задачами клиента, то будешь много работать вхолостую и терять время. Это будут бесконечные просьбы клиента исправить в предложении то одно, то другое, то третье... В итоге похоронишь клиента под грудой

неинтересных ему предложений и часто будешь слышать: **«Мы выбрали другого поставщика. Его предложение более интересно»**. Ресурсы и время потрачены – эффект нулевой.

- Хороший результат, Вась? Тебе нравится?
- Вообще-то, не очень, Сергей Иванович.
- Мне тоже не очень. **За такие дела тебе НКВД премию оторвет и еще что-нибудь.**
- Не-е-ет, Сергей Иванович. НКВД у нас добрый, «еще что-нибудь» не оторвет – улыбнулся Василий.
- Я не добрый, я справедливый. Добрый, когда выполняется план продаж. А если план продаж не выполняется – я НКВД! Ты ходишь-ходишь на работу... А потом БАЦ! И нет у тебя премии. И еще чего-нибудь. Двигаемся дальше?
- Да, Сергей Иванович!

Компетенция Психологический комфорт. Твое умение налаживать партнерско-дружеские отношения с клиентом, сократить дистанцию в общении – это очень полезная компетенция (см. рисунок 4). В FMCG и B2C продажах она является если не самой важной, то одной из ключевых. В сложных продажах B2B все несколько иначе. Тут она теряет свою основополагающую значимость и выполняет роль вспомогательной. Не то, чтобы она совсем не нужна, но выстроить деловые отношения с заказчиком только на ее основе получится не всегда.

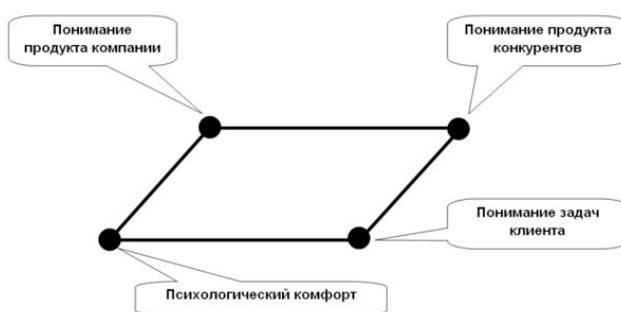


Рис. 4. Пирамида компетенций продавца (основание).

Поэтому стандартные приемы для выстраивания коммуникации нам помогают слабо. Можно сколько угодно улыбаться клиенту и зеркалить его позы, пытаться подстроиться под него психологически, но эффекта будет немного. Бывают даже случаи, когда **ты вообще не можешь общаться с тем, кто принимает решение**. С тобой общается посредник. Донести свои эмоции через посредника – задача, конечно, решаемая. Но стоит ли она того, чтобы тратить силы? Возможно, лучше подождать того удобного случая, когда состоится встреча непосредственно с тем, кто отвечает за принятие решения. Но если ты не можешь установить доверительные отношения с тем, с кем можешь вести переговоры, то новых проектов у тебя будет мало. Поэтому ты должен уметь выстраивать такие отношения всегда. Как говорится: **«Менеджер, который не умеет войти в доверие и понять задачи заказчика, пусть даже через третьих лиц, зря получает зарплату»**.

– Сергей Иванович, мне не все понятно. С одной стороны стандартные схемы работают плохо, с другой – выстроить доверительные отношения с клиентом мне надо. Как тогда контакт устанавливать? На основе чего, если эмоции не применишь?

– **Во-первых, я не говорил, что эмоции использовать нельзя или что они не нужны вообще.** Просто в наших проектных продажах они менее эффективны сами по себе. **Во-вто-**

рых, если ты понимаешь задачи клиента и подготовил вопросы, то почва для установления контакта готова. И вот тут уже эмоции – твой дополнительный инструмент.

– А вопросы как готовить?

– Об этом я тебе чуть позже расскажу. Сначала давай закончим с пирамидой. Что отличает простого продавца на кассе в магазине от менеджера по продажам проектов?

– Что?!

– Наличие **аналитической компетенции!** Обычному продавцу в продуктовом магазине она в работе не нужна. Например, в B2C сегменте аналитикой занимается не менеджер, а отдел маркетинга или директор по развитию бизнеса. Вспомни любой магазин по продаже, скажем, бытовой техники. Как они работают?

– У них есть консультанты, специалисты сервиса и кассиры.

– Верно. А как они продают?

– Консультанты могут ответить на вопросы клиента по наличию или комплектации того или иного товара. Специалисты сервиса отвечают на более сложные технические вопросы. А кассиры только чеки пробивают. Ну и предлагают товар по акциям.

– А акции кто планирует, Вася?

– Управляющие. Может быть, отдел маркетинга или директор по развитию. Ну, или коммерческий директор.

– Именно. Они и выполняют роль аналитиков.

И Бизнесовский дорисовал пирамиду (см. рисунок 5).

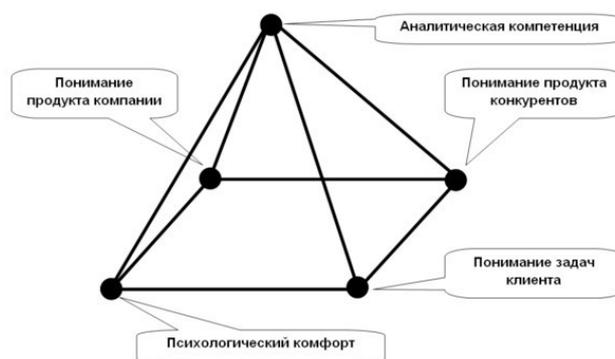


Рис. 5. Пирамида компетенций продавца (полная пирамида).

Аналитическая Компетенция является вершиной пирамиды и позволяет тебе управлять использованием компетенций в основании пирамиды. Например, если переговоры зашли в негативное русло и это очевидно, то можно использовать компетенцию Психологический комфорт для исправления ситуации. Можно пошутить, рассказать забавный случай или анекдот, сменить интонацию, даже помощи попросить у клиента... В общем, приложить усилия для исправления ситуации. Если ты видишь, что у тебя не хватает информации о продуктах конкурентов и ты не можешь эффективно отстаивать свою позицию и подготовить интересное для клиента предложение, возьми паузу и обратись за помощью к нашим продакт-менеджерам или ко мне.

– **Сергей Иванович, а как работает эта пирамида? Как вообще клиент принимает решение, у кого купить?**

– Сейчас расскажу. Но сначала запомни пять ключевых компетенций, которыми ты должен владеть, если хочешь стать профессионалом.

Важно запомнить!

В сложных продажах на B2B рынке существуют пять ключевых компетенций продавца:

- Понимание продукта компании;
- Понимание продукта конкурентов;
- Понимание задач клиента;
- Психологический комфорт;
- Аналитическая компетенция.

1.2. Как работает механизм принятия решения в голове клиента

– Теперь о том, как работает Пирамида. Давай рассуждать здраво.

Первое. Если клиент согласился с тобой встретиться, то, очевидно, у клиента есть интерес к твоему продукту. Иначе, зачем ему терять свое время? **Заметь!!! Не товару, а именно продукту! Это важно!**

Второе. Интерес клиента к продукту говорит о том, что у него существует (или возникает с определенной периодичностью) **потребность**, которую он может «закрыть» с помощью твоего продукта. **И клиент сам это понимает.**

Третье. У клиента есть и видение того, как он удовлетворит свою потребность с помощью твоего продукта. Это его **желание**. В практике часто бывает, что желание клиента – это написанное техническое задание и запрос коммерческого предложения. В предложении описана спецификация и требования к условиям поставки. В сложных B2B продажах предоставить клиенту коммерческое предложение быстрее всех – не значит победить! Работать оперативно, конечно, важно. Но гораздо важнее, чтобы предложение как можно лучше решало **задачи** клиента, чем соответствовало его **желанию**. В том числе те задачи, о которых он при запросе даже не задумывался. Как говорят в спецподразделении Альфа: **«Лучший выстрел – это не самый быстрый, а самый точный».**

Четвертое. В основе **потребности** клиента лежат **задачи**, которые ему надо решить. И часто оказывается, что **задачи**, требующие решения, существенно отличаются от тех, которые клиент озвучил как свое **желание**. Например, клиент говорит «Я хочу приобрести автомобиль!» (см. рисунок б).



Рис. 6. Цепочка: желание – потребность – задача.

*Приобретение автомобиля – это **желание** клиента, которое он озвучивает. Если углубиться в мотивы, которые я обрисовал большим эллипсом, то клиент покупает не автомобиль, а возможность ехать из точки А в точку Б с определенными условиями. Например, если руководящий сотрудник престижного банка покупает автомобиль, то и покупаемый автомобиль будет престижным, чтобы подчеркнуть статус владельца. То есть покупается не просто автомобиль, покупается статус! Ну а если, к примеру, автомобиль покупает человек, который по службе часто ездит на нем в дальние командировки, то он покупает еще и комфорт и безопасность. Поэтому, в зависимости от условий, потребностью может быть и статус, и безопасность, и комфорт, и еще много чего...*

– Сергей Иванович, а как мне узнать истинные потребности клиента?

– Для этого тебе необходимо понять задачи, которые с помощью автомобиля решает клиент.

– То есть мне надо перейти на еще более глубокий уровень, который вы нарисовали маленькими эллипсами внутри большого?

– Именно так. Надо узнать как можно больше о задачах, которые решает клиент. Например, поговорить с клиентом о том, как он планирует использовать свой автомобиль. Если окажется, что у клиента большая семья, которую он на все лето вывозит на дачу, где часть пути пролегает по грунтовым дорогам, то, очень вероятно, ему нужен автомобиль с большим дорожным просветом, чтобы на ухабистых деревенских дорогах не «ерзать пузом».

– Сергей Иванович, ну а как мне докопаться до задач клиента?

– Есть два способа, Василий. **Первый – задавать как можно больше вопросов.**

– Ага! Чтобы клиент решил, что я его допрашиваю! Ничего не скажешь – переговоры в стиле «допрос в НКВД»! – рассмеялся Василий, – а второй способ?

– **Второй – задавать правильные вопросы!**

– Правильные – это какие? Как определить, какие вопросы правильные, а какие нет?

– Правильные вопросы, Вася, это такие вопросы, которые позволяют при **минимальном числе вопросов получить максимум информации.**

– Сергей Иванович, я не понял! А можно пример из вашей практики? – с недоверием спросил Василий.

– Можно, – после небольшой паузы ответил Бизнесовский.

Рассказ Бизнесовского

Однажды мне предстояла встреча с коммерческим директором компании, занимающейся производством и реализацией на рынке светодиодных светильников. Предназначение светильников было самое разное: от домашних до промышленных.

Моя задача заключалась в том, чтобы помочь этой компании исправить проблемы в их бизнесе. Нужно было провести диагностику сотрудников отдела продаж с их последующим обучением и формированием навыков работы в проектных продажах. А проблем было много, как потом выяснилось. В назначенное время я прибыл в офис компании. И только на встрече я узнал, что из 1,5 часов, которые были запланированы, у меня есть только 20 минут. Оказалось, что коммерческого директора вызвали на срочное совещание, которое вот-вот начнется. «Или грудь в крестах и холка в мыле или карман без квартальной премии и бамбуковый перекур» – подумал я и сказал, что у меня есть всего пара вопросов, которые мы за 20 минут обсудить успеем. Получив согласие, я задал свой первый вопрос: «Расскажите мне, пожалуйста, в двух словах о планах развития компании на ближайшие 6 месяцев. Каковы они?». После достаточно длинного повествования, которое я иногда

прерывал, чтобы задать уточняющий вопрос, я задал второй вопрос «В чем заключается ваша роль в реализации этих планов?»... Потом я спросил о тех сложностях, с которыми сталкивается компания в работе. В конце концов, свой визит на совещание мой визави отменил, и мы мило проговорили 2,5 часа. В конце нашего разговора я знал о компании очень много: производственные и складские площадки и проблемы, существующие там, проблемы логистики и продаж... Я, также, понимал, какие именно задачи для решения готов мне передать коммерческий директор компании. Были даже такие задачи, которые я не мог решить, они другого профиля – подобрать персонал. Но и тут я вышел из положения. У меня же есть партнеры, которые решают непрофильные для меня задачи.

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.