

Дмитрий Норка



Скажи мне **ДА**

Дмитрий Иванович Норка
Скажи мне «ДА». Преодоление
возражений в продажах

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=424992

Аннотация

Перед Вами – блестящее пособие по искусству управления продажами, созданное нашим современником, легендарным российским бизнес-тренером Дмитрием Норкой.

Современный продавец нуждается в Силе почти как заправский джедай из фильма «Звездные войны». Книга «Скажи мне «Да». Преодоление возражений в продажах» дарит силу успешных продаж и учит мастерству управления двумя сторонами этой Силы. Находясь на «светлой» стороне, вы узнаете, как предотвращать возражения покупателя, пребывая на «темной» – овладеете практикой ответов на возражения клиентов и научитесь умело реагировать на конфликтные ситуации.

Превосходный доступный язык изложения, обилие удачных практических примеров делают эту книгу понятной и интересной для всех, кто хочет научиться опыту высокоэффективного общения с покупателями.

Содержание

Предисловие	9
Часть 1. Светлая сторона силы	10
Причины обострения конкуренции	11
Конкурентные стратегии	12
Устойчивое конкурентное преимущество	14
Два типа покупателей: любители и знатоки	15
Корпоративная культура продаж	18
Основные виды продаж	20
Создание ценности	21
Личные отношения продавца с покупателем и зона безразличия	22
Три уровня принятия решений о покупке	24
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Дмитрий Норка

Скажи мне «Да»

Преодоление возражений в продажах

Об авторе

Норка Дмитрий Иванович – один из самых востребованных и популярных бизнес-тренеров России. Эксперт в области практики продаж и управления продажами. Специалист с многолетним стажем в сфере организации продаж B2B и B2C. Главный редактор журнала «Личные продажи». Владелец и генеральный директор консалтинговой компании «Стратегии и тактики продаж». Собственный опыт продаж и управления продажами с 1989 года. Автор книг «Управление отделом продаж, стратегии и тактики успеха», «Продавец от «Бога»». Периодически публикуется в изданиях: «Секрет фирмы», «Управление продажами», «Рекламодатель: Теория и Практика», «Журнал руководителя», «Деловой квартал», «Современная торговля», «Деловая репутация», «Элитный персонал».

В год проводит более 100 открытых и корпоративных тренингов. Со своими программами объездил более 40 городов. Ежегодно на его открытых семинарах и тренингах обучается более 750 сотрудников различных компаний. В числе корпоративных клиентов – более 150 компаний, таких как «АвтоВаз», «Уаз», «Очаково», «Талосто», «Яр Пиво», корпорация «Парус», «Формоза», «Микоян», газеты «Комсомольская правда» и «Московский комсомолец» и другие.

Что говорят практики продаж о книге «Скажи мне ДА»

Хочется, очень хочется, чтобы в нашей стране было как можно больше профессионалов. Часто люди заблуждаются, думая, что они умеют работать в продажах. Тот факт, что когда-то, кто-то, кому-то и что-то продал, еще ни о чем не говорит. Данная книга не дает уникального рецепта того, как продавать, но рассматривает подходы к эффективным решениям через призму ситуаций, встречающихся в повседневной жизни. Книга является простой для восприятия, автор подает информацию структурированно и тем самым облегчает запоминание ключевых моментов. Особенно ценным является то, что автор вовлекает нас в получение знаний через практический личный опыт. Должен сказать, что, прочитав книгу, полностью овладеть мастерством продавца вряд ли удастся, так как суть мастерства – это не только знания, но и постоянная работа над собой, постоянный тренинг. Будет ли читатель тренировать себя сам или воспользуется услугами профессионалов – это его выбор. Книгу же можно использовать как методичку или настольную памятку.

Мельников Александр, коммерческий директор компании «ЕВРОПЛАСТ».

Мне приходится читать много литературы о техниках продаж и посещать соответствующие тренинги. Тема вечная и всегда актуальная. Неинтересно тратить время на прописные истины, особенно переведенные с английского и мало адаптированные к российской действительности и нашему менталитету. Это было интересно на заре перестройки. Сейчас

нужна информация о продажах на продвинутом уровне и для нашего конкретного рынка, нашего покупателя. В этом я увидел ценность книги Дмитрия Норки. Он практик-консультант. Его советы не из учебников, все, о чем он пишет, внедрялось на практике. Полезная книга. Читайте внимательно.

Сковородников Олег, генеральный директор компании «VIPRO». В продажах с 1995 г.

Данная книга наполнена жизненным опытом, действенными методами общения, преодоления возражений и, как следствие, дает ключ к эффективным продажам.

Особенность подхода автора, на мой взгляд, заключается в том, что предлагаемые приемы не требуют чрезмерных усилий и натаскивания. По сути предлагается быть естественным в процессе продаж, но следовать определенному алгоритму общения, который приведет в желанной цели. Начните с малого! Прочитайте книгу, и вам откроются одновременно очевидные и удивительные вещи.

Прохоров Павел, коммерческий директор ООО «Италгаз Групп». В продажах с 1996 г.

Эта книга – авторское изложение набора практических коммуникативных методик по работе с клиентом. Текст читается очень легко, и чувствуется, что автор знаком с материалом на практике. Начинаящий менеджер по работе с клиентами получит основные базовые знания, а опытный вдохновится на пересмотр и применение имеющихся.

Молоканов Михаил, президент Профессиональной ассоциации «Клуб бизнес-тренеров». В продажах с... г.

В книге простым понятным языком описана суть процессов, происходящих между контрагентами, мне, как начальнику отдела, стало проще работать после прочтения этой книги моими менеджерами: стало меньше вопросов от них, многие решения принимаются быстрее, и, как правило, они – верные. У менеджеров сформирован базовый блок вопросов и ответов и они не тратят время на поиск выхода из сложных ситуаций в ходе своей работы с клиентами. Можно с чем-то не соглашаться, сомневаться в этой книге, однако описанные в ней схемы работают, они будут полезными не только коммерсантам, но и пригодятся в «гражданской» жизни, ведь часто приходится кого-то переубеждать и отстаивать свое видение вопросов, а как приятно, когда в конце диалога собеседник говорит вам: «Да, будь по-вашему».

Бездняков Антон, начальник отдела развития ООО «ТД Меркурий-Металл-Групп». В продажах с 1996 г.

Вы хотите знать, как превратить ремесло продаж в искусство? Тогда книга Дмитрия Норки «Скажи мне ДА» для вас – талантливые менеджеры, стремящиеся к успешной карьере! Вы узнаете, как отыскать наилучший способ превратить потенциальных клиентов в ваших клиентов, как научиться грамотно работать с возражениями и сопротивлением, какие методы использовать для достижения успешных продаж. Не перестаю восхищаться автором! Он прекрасно умеет расцветить сухую теорию

красками удачных практических примеров и донести нужные мысли до читателей с помощью легкого, живого разговорного языка. Дмитрий Норка делится с читателями своим опытом работы и дает неоценимые советы, которые необходимы и тем, кто только начинает свою деятельность в качестве менеджера, и тем, кто уже имеет профессиональный опыт работы. Ясные и четкие формулировки вопросов, подкрепленные реальными примерами из богатой практики, анализ удачных и неудачных путей решения возникающих при продаже проблем – все это, безусловно, заслуживает того, чтобы признать книгу настоящим практическим руководством, которое поможет любому руководителю сэкономить свое драгоценное время, отвечая на бесконечные вопросы торгового персонала: «Как сделать так, чтобы возражений не было?», «Что делать с возражениями?» и т. д. и т. п. Теперь у подчиненных будут ответы на все текущие и будущие вопросы.

Ляхова Ирина, генеральный директор «Регионального центра развития бизнеса». В продажах с 1994 г.

Данная книга наполнена жизненным опытом, действенными методами общения, преодоления возражений и, как следствие, дает ключ к эффективным продажам.

Особенность подхода автора, на мой взгляд, заключается в том, что предлагаемые приемы не требуют чрезмерных усилий и натаскивания. По сути предлагается быть естественным в процессе продаж, но следовать определенному алгоритму общения, который приведет в желанной цели. Начните с малого! Прочитайте книгу, и вам откроются одновременно очевидные и удивительные вещи.

Прохоров Павел, коммерческий директор ООО «Италгаз Групп». В продажах с 1996 г.

Книга выделяется из общего ряда инструкций по продажам. Во-первых, живым языком автора, а во-вторых, практичностью. Дается только минимально необходимая теоретическая база, а дальше – исключительно практика. Причем реальная практика, а не калька с западных книг и теорий, которые очень плохо работают в России. Проработав уже около 10 лет в продажах, я все равно почерпнул для себя в книге что-то новое, более систематизированное и просто полезное. После прочтения настойчиво порекомендовал прочитать всем своим «продажникам». Она того стоит!!!

Винников Станислав, директор ООО «Группа Компаний «Абак-2000»».

Если вам в руки попала книга Дмитрия Норки, не поленитесь, прочитайте ее. Несмотря на то что прямой адресат этой книги тот, кому приходится что-то продавать, книга может быть полезна самому широкому кругу читателей, так как в ней простым и понятным языком освещены вопросы, ответы на которые будут интересны всем.

Если ваша деятельность напрямую связана с продажами, тем более прочитайте ее.

Что могут найти в книге специалисты по продажам разных уровней?

Если вы уже занимаетесь продажами, книга подскажет пути разрешения тех проблем, которые у вас возникли или могут возникнуть, так как особое внимание автор уделяет необходимости профилактики конфликтных ситуаций. Основываясь на своем богатом жизненном опыте,

автор особенно подробно останавливается на необходимости развития тех навыков, которые считает наименее проработанными у наших специалистов по продажам, – таких как умение слушать и работа с возражениями.

Если вы занимаете руководящую должность, вам будет интересно ознакомиться с мнением автора о корпоративной культуре продаж.

Если вы хотите заниматься продажами, но не знаете, с чего начать, начните с прочтения этой книги. Перечитайте ее через месяц после начала своей работы, и вы найдете много нового, не замеченного при первом прочтении.

Ситкарев Алексей, коммерческий директор компании «Продукты питания». В продажах с 1994 г.

Книга «Скажи мне ДА» очень своевременна. Казалось бы, в наше время нет недостатка в литературе на тему организации продаж и ведения переговоров. Существует множество переводной литературы, есть неплохие книги российских авторов. Может возникнуть вопрос: зачем еще одна? Ответ прост – все течет, все меняется. И это, как мне показалось, одна из основных идей автора. Если вы хотите быть успешным продавцом, вам нужно прежде всего научиться меняться и гибко реагировать на изменения окружающей среды. Эта книга о законах выживания продавцов в нашем бурном мире. Это книга о вечной эволюции продавцов и техник продаж. Но при всем этом данная книга имеет ценность не только как теоретический труд, а в первую очередь как практическое пособие для руководителей продающих подразделений. Сразу видно, что она родилась из тренингов и мастер-классов. Дмитрий Норка – известный бизнес-тренер, который не нуждается ни в чьих рекомендациях. Но каким бы крутым специалистом ни был Дмитрий Норка, он просто физически не в состоянии успеть везде. Тем ценнее то, что теперь у нас есть практическое пособие по организации продаж, которое грамотный руководитель может использовать для самостоятельного обучения своего продающего персонала.

В процессе чтения я неоднократно ловил себя на мысли, что идеи автора абсолютно совпадают с моей личной практикой продавца и руководителя. Мне самому приходилось заниматься тренерской работой и разрабатывать техники продаж и методики их организации. Прочитав книгу, я убедился, что ни одна из них не противоречит выводам и рекомендациям автора, то есть мы с автором независимо друг от друга пришли к одинаковым выводам. Значит, так и есть! Значит, это верно!

Нет смысла в моей рецензии разбирать каждую главу, тогда придется писать еще одну книгу, тем более что я почти во всем согласен с автором. Хочу лишь пожелать автору новых трудов и новых успехов! А читателям – приобрести свой бесценный опыт, который со временем обязательно станет основой для новых теорий, методик и книг!

Балцату Дмитрий, генеральный директор ООО «Региональное агентство «Комсомольская правда – Кубань»». В продажах с 1997 г.

Современному продавцу – так же как настоящему джедаю из фильма Джорджа Лукаса «Звездные войны» – нужна сила. Данная книга даст вам эту силу. Но, как говорил магистр Йода, у силы есть две стороны: светлая и темная. Эта книга тоже имеет две стороны: светлую и темную. Светлая сторона указывает вам первый путь к силе. Этот путь более сложный и долгий, это вдумчивая и кропотливая работа по созданию ценности вашего предложения

для ваших клиентов. И именно этот путь поможет вам предотвращать возражения ваших покупателей. Темная сторона указывает вам второй, на первый взгляд, более легкий и быстрый путь, это – практики ответов на возражения ваших покупателей. Но, тот же магистр Йода говорил: «Сила Темной и Светлой стороны равноправна. Темная сторона не сильнее, она более привлекательна! Она проще, желаннее, но не сильнее!» Успешный менеджер по продажам – так же как настоящий джедай – должен постичь две стороны силы. Я понимаю, вы стоите перед выбором: с какой стороны начать изучать силу? Правильнее начинать со светлой стороны. Но это сложнее. Легче начинать с темной стороны. Но это не совсем верно. Начинайте с любой. Потому что у силы есть две стороны и они равноправны...

Предисловие

*Моим любимым Оксане и Алине. Без вас не было бы меня.
Любящий муж и отец*

Здравствуйтесь, уважаемые читатели. Меня зовут Дмитрий Норка, я – коммерсант. Словари сообщают, что слово *коммерсант* происходит от французского *commercant* – лицо, занимающееся частной торговлей (коммерцией), осуществляющее торговое предпринимательство. Но так сложилось, что в нашей стране это слово не прижилось, хотя в начале 1990-х гг. оно широко использовалось на просторах нашей необъятной страны. В то время все население бывшего СССР делилось на три основные категории граждан: коммерсанты, бандиты и все остальные. Так как быть «всеми остальными» я не хотел, а идти в бандиты мне не позволяло мировоззрение, я занялся коммерцией. Двадцать лет из сорока прожитых мною я занимаюсь коммерцией. Я продаю.

В основу книги, которую вы держите в руках, положен тренинг под названием «Скажи мне Да!», мастер-класс практик работы по преодолению возражений и сопротивления покупателей. Разумеется, никакая книга не сможет заменить реальный тренинг, однако огромному количеству людей, занимающихся продажами, нужны знания.

Эта книга написана для всех, кому приходится что-либо продавать. Купля-продажа в нашей жизни происходит гораздо чаще, чем мы думаем. Например, вы – добропорядочный инженер, никогда в жизни не занимавшийся торговлей, пришли устраиваться на новую работу. Что при этом происходит? Вы продаете работодателю свои способности, знания и умения. Вы – продавец! Поэтому данная книга тем или иным образом будет полезна действительно всем. Я не советую читать ее лишь психологам: с некоторыми положениями они не согласятся в самой жесткой форме, о других мягко скажут, что это не совсем верно. Однако все, что изложено здесь, работает. Не в кабинетно-теоретическом, а в самом что ни на есть реальном режиме. Это могут подтвердить сотни моих учеников.

Книга состоит из двух частей. В первой части описывается, как избежать возражений со стороны покупателей, а во второй – что делать, если они все-таки возникли. С моей точки зрения, вторая часть вовсе не обязательна. Существует распространенное мнение, что продажа без преодоления сопротивления клиента невозможна. Я с этим категорически не согласен и подробно объясняю, как можно продавать, не встречая возражений. Если вы будете следовать моим инструкциям, вам не придется преодолевать сопротивление. Однако на тот случай, если вы не выполните мои рекомендации, данные в первой части книги, во второй ее части я расскажу, что делать, если вам все-таки не удастся избежать возражений.

Но лишь тогда, когда вы будете продавать, не встречая сопротивления покупателей, вы почувствуете настоящее удовольствие от процесса продажи. Только в этом случае вы станете настоящими коммерсантами.

Часть 1. Светлая сторона силы Как предотвращать возражения в продажах

Для начала хочу обратить ваше внимание на то, что в продажах лучше всего использовать медицинский принцип: легче предупредить болезнь, чем ее вылечить! Главное – профилактика. Я покажу вам, уважаемые читатели, как проводить профилактику, предотвращающую появление возражений со стороны покупателя.

Причины обострения конкуренции

Римский оратор Цицерон в трактате о методах ведения дела описал двух торговцев, которые наперегонки бежали к близлежащему городу, чтобы открыть там лавку. Уже две тысячи лет назад было описано такое явление, как конкуренция! Сколько существует человечество, столько люди конкурируют друг с другом. Однако за две тысячи лет ситуация изменилась, и сейчас мало добежать первым до города: нынче надо суметь пройти десятки законодательных и бюрократических препон, умело выбирать поставщиков и искать клиентов, стремиться к стабильности и в то же время не бояться перемен. Почему же стало так тяжело выдерживать конкуренцию? Для этого есть ряд объективных причин.

Первая причина заключается в том, что сегодня четкая граница между товарами разных производителей и услугами различных сервисов исчезает. Сегодня и вы, и ваши конкуренты продаете *аналогичный* товар. Конкурентного товарного преимущества практически не осталось. Вот когда компания *The Haloid* (позднее переименованная в *Xerox*) выпустила на рынок свой первый копир, это было настоящее конкурентное преимущество, потому что такого устройства не было ни у кого. Когда компания *Ford* выпустила свой первый пикап, это было конкурентное преимущество, потому что такой машины не было ни у кого. Но технологии сейчас находятся на столь высоком уровне, что даже если кто-нибудь придумывает нечто совершенно новое, это воспроизводится в самый короткий срок. Чего стоит одна Китайская Народная Республика, выпускающая аналоги чуть ли не в день выхода оригиналов! Сегодня опираться на свой продукт как на нечто уникальное не приходится. Больно смотреть, как руководители компаний начинают лукавить сами с собой и со своими продавцами, когда говорят: «У нас уникальное...». Нет сегодня этой уникальности, она практически не существует. А если в чем-то и есть, то настолько мала, что не дает конкурентного преимущества. Итак, первая причина, по которой так тяжело выдерживать конкуренцию, заключается в том, что вы продаете практически такой же товар практически по таким же ценам и оказываете практически те же услуги. Все товары и услуги идентичны друг другу.

Вторая причина – это изощренность рыночных методов. Читая эту книгу, вы учитесь. Но и ваши покупатели тоже учатся. Возможностей учиться сегодня очень много. Чему же они учатся? Да всему: как проводить переговоры, как вести бизнес, как выбирать поставщика. Нужно понимать, что сегодня информация абсолютно доступна. В связи с развитием Интернета вообще и Рунета в частности, в связи с возникновением новых технологий ваши покупатели сегодня уже не те, что были 10–15 лет назад. Они готовы к встрече с вами во всеоружии, они информированы. Вся информация доступна. По компаниям – доступна, по ассортименту – доступна, по условиям – доступна, по ценам – доступна, по услугам – доступна! Покупатели собирают информацию, анализируют ее, а потом начинают предпринимать определенные действия. Более того, нужно понимать, что, когда покупатели имеют информацию о компаниях, они ее сравнивают и у них появляется определенный рычаг – возможность манипулировать вами как продавцами. Как вы думаете, будут ли они использовать этот рычаг? Да они уже используют его на всю катушку!

Третья причина заключается в том, что настолько сложной, настолько жестокой конкуренцию делаете... вы сами! Основная проблема здесь состоит в огромном, доходящем до фанатизма желании знать, что делает ваш злейший друг, компания-конкурент. Иногда приходится сталкиваться с тем, что фирмы-продавцы доходят просто до абсурда, бросают все свои ресурсы на сбор этой информации, ее анализ и противодействие возможным планам конкурента. Помните: это тупиковый путь! В связи с этим самое время поговорить о конкурентных стратегиях.

Конкурентные стратегии

Все конкурентные стратегии, которые когда-либо существовали, работают ныне и возникнут в будущем, можно разделить на две основные категории: реакционные и наступательные.

Признаки реакционной стратегии мы видим, когда компания бросает все свои ресурсы, все свои силы на то, чтобы выяснить положение дел у конкурента, и исходя из этой информации начинает предпринимать определенные действия. Почему данная стратегия негативна, почему она не дает результата? При таком подходе вы как бы говорите вашим покупателям: «Я такой же, как они! Может быть, я и не хочу быть таким, но вынужден это делать, потому что у меня нет выбора». В результате вы выглядите глупо, иногда даже комично. Помните: когда вы ввязываетесь в реакционную стратегию, первым делом сбрасывается цена, ведь самое простое здесь – это сбросить цену. Но самое печальное, что при таком подходе у вас не остается ни времени, ни сил для самой главной работы – с вашими покупателями. Дело в том, что у любой компании, даже самой беспечной, даже самой зажиточной, даже у «Газпрома», даже у крупнейшей корпорации мира британской банковской группы компаний *HSBC*¹ ресурсы ограничены. Причем абсолютно все ресурсы – и финансовые, и людские, и временные, и производственные. Где-то они обязательно заканчиваются! Когда вы бросаете все, что у вас есть, на одно направление деятельности, возникает обычный эффект: если где-то прибыло, следует ожидать, что где-то убыдет... И убывает там, где убывать не должно: в отношениях с вашими покупателями.

Рассмотрим простой пример. Есть два молодых человека, которым нравится одна и та же девушка. Что они будут делать, используя реакционную стратегию? Начнут драться между собой, попытаются выяснить, кому она достанется. А что тем временем происходит с девушкой? Она сидит и ждет, когда же они, эти придурки, надерутся? Когда же они на нее-то обратят внимание? И тут вдруг появляется некий третий (а он непременно появляется, если девушка хоть что-то собой представляет). Этот третий завоевывает ее и уводит. А двое наших героев, избитые, измороженные, смотрят: где девушка? А ее уже нет, она замужем за третьим.

Примерно то же самое получается и в бизнесе. Когда одна компания начинает биться с другой, у нее не остается ни свободного времени, ни свободных сил, ибо все свои ресурсы она бросает на борьбу с организацией-конкурентом. Потом появляется некто третий (свято место пусто не бывает), который все свои ресурсы направляет не на участие в этой борьбе, а на завоевание того, что ему действительно нужно. Именно поэтому, как уже было сказано, реакционная стратегия не дает результата.

Все современные виды спорта можно разделить на две основные категории – «лицевые» и «плечевые». «Лицевые» – это бокс, хоккей, футбол, шахматы, то есть все те, где соперники борются друг с другом лицом к лицу. «Плечевые» – это бег, плавание, гимнастика, атлетика, когда соперники не борются, а соревнуются. **Наступательная стратегия** исходит из того, что не надо бороться – это неэффективно. Борьба не дает результата. Нужно просто бежать быстрее, чем конкурент, и тогда на финише главным призом будут ваши клиенты, *постоянные клиенты*. Все знают, что компания *Gillette* (до того как в 2005 г. была поглощена парфюмерным монстром *Procter&Gamble*) лидировала на мировом рынке средств для бритья, но мало кто представляет реальную степень ее доминирования: 70 %, настоящий

¹ По оценке журнала *Forbes* (март 2008 г.).

монополизм! А как вы думаете, с кем боролась *Gillette* последние 60 лет, кто был ее основным конкурентом? *Schick*, *BIC*? Конечно, нет. Последние 60 лет *Gillette* атакует только сама себя, борется сама с собой. Это в *Gillette* придумали двусторонние лезвия, и плавающую головку, и два одновременно бреющих лезвия, потом – три, а сейчас существуют уже станки с пятью лезвиями! Марка *Gillette* ориентирована не на конкурентов, а на потребителя. Но что в такой ситуации остается всем остальным? Ничего. Они только догоняют. А догонять всегда намного сложнее, чем лидировать.

Итак, самая эффективная стратегия – это наступательная, подразумевающая, что все свои усилия, все ресурсы, все знания нужно бросать не на борьбу с конкурентами, а на завоевание покупателя.

Вернемся к примеру с двумя парнями и девушкой. Как должен был поступить наиболее вменяемый из двух? Ему следовало плюнуть на своего соперника и узнать, что любит эта девушка, понять, как можно ее завоевать. То есть в первую очередь добыть информацию о том, чем можно ее увлечь. Например, он выясняет, что девушка обожает белые цветы и с ума сходит от кабриолетов. Если у него нет денег на белые розы, можно нарвать белых ромашек. А если нет «Ягуара» с откидным верхом, можно срезать крышу у «Запорожца», чтобы все-таки постараться привлечь ее внимание.

Дело не в количестве ресурсов, а в том, куда они направляются. Трудности, связанные с конкурированием, сводятся к тому, что компании, как правило, не умеют создавать конкурентные преимущества, не обращают внимания на то, что их вообще можно создать.

Конкурентных преимуществ может быть много. Но ваша компания может рассчитывать на то, что останется в бизнесе, только имея устойчивое конкурентное преимущество.

Устойчивое конкурентное преимущество

Что такое устойчивое конкурентное преимущество? Это нечто, позволяющее компании отгородиться от всех остальных, то, что действительно ценно для ваших покупателей и что очень сложно воспроизвести – на это требуется много времени и усилий.

Например, *снижение цены* не относится к устойчивым преимуществам. Снизил вы, снизили и все остальные. *Большой ассортимент* тоже не относится к устойчивым преимуществам. Предположим, у вас сейчас 100 позиций в прайслисте, а у кого-то – 50. Но они поехали, купили, заказали, сделали и у них стало 150. Широта ассортимента воспроизводится достаточно просто. *Преимущество в финансах* тоже не гарантирует спокойной жизни: есть кредитные схемы, инвесторы – под хорошее дело деньги найдутся. *Люди* – да, это преимущество. Но только пока они работают у вас. А если они переходят в другую компанию (если кому-то позарез надо переманить нужного работника, он обычно этого добивается), это преимущество не просто теряется, а достается конкурентам.

Так какие же преимущества можно назвать устойчивыми? В первую очередь – *уровень сервиса*. Но он появляется не сам по себе, а является лишь одним из проявлений *корпоративной культуры компании* – культуры, которой придерживаются все без исключения сотрудники.

Вспомните, первый ресторан McDonald's в России, точнее еще в Советском Союзе. Его открыли в январе 1990 г. в Москве на Пушкинской площади. С тех пор прошло почти 20 лет. Многими фастфудами, которые сегодня работают в России, владеют люди, прошедшие школу McDonald's, знающие, как там поставлено дело. Они видели технологию производства, знали до мельчайших подробностей технологию обслуживания. У них в руках были все инструменты. И, казалось бы, когда эти люди, владеющие столь полной информацией и прекрасно знающие российские реалии, открывают аналогичный фастфуд, дела у них должны идти никак не хуже, чем у чужеродного неповоротливого McDonald's. Однако на практике все вышло иначе. Почему? Да потому, что к такому уровню производства и сервиса в России пока еще даже близко никто не подошел.

Наиболее ценны не люди, не сервис, а именно корпоративная культура, которая воспитывает этих людей и обеспечивает этот сервис. Когда человек оказывается в такой культуре, он начинает делать все так, как нужно, стараясь работать на общее благо организации.

Нередко, общаясь с руководителями компаний, я встречаю одно и то же заблуждение. И сам я, в бытность мою владельцем бизнеса, заблуждался точно так же. У каждого есть романтическая мечта: «Я найду опытного классного специалиста, он придет, все будет делать, а я... Я – директор, я буду заниматься своими делами». Даже если такой специалист действительно находится, данная схема все равно не работает: корпоративную культуру должны создавать сами руководители компании!

Но какая же корпоративная культура дает устойчивое конкурентное преимущество? Только та, которая нацелена, «заточена» на создание *ценности* для покупателей. Вы создаете ценность, она становится устойчивым конкурентным преимуществом и дает вам устойчивое конкурентное отличие от всех остальных.

Ценность – это совокупность неких факторов, которая действительно делает покупку у вас ценной. Когда мы продаем аналогичный продукт или оказываем аналогичные услуги по аналогичным ценам, именно эта некая ценность и становится решающим фактором при выборе поставщика товаров или услуг.

Два типа покупателей: любители и знатоки

Мы живем в век перемен. На наших глазах происходят серьезные изменения абсолютно во всех сферах. В числе прочего меняются и методы покупок, да что там – меняются сами покупатели! Люди стали покупать совершенно по-другому. Но, как и прежде, всех ваших покупателей – постоянных, будущих и предполагаемых – можно разделить на две основные категории. Отличаются они друг от друга именно отношением к ценности.

Вспомните себя. Вспомните, как вы делаете покупки. Ведь когда вы выходите из офиса, вы сразу же из продавцов превращаетесь в покупателей. Вы точно такие же потребители товаров и услуг, и, чтобы было легче понять остальных, давайте сначала посмотрим на себя.

Например, если бы 15–20 лет назад вы решили купить фотокамеру, как бы вы стали делать выбор? Скорее всего, пошли бы в один магазин, послушали продавца, посмотрели, попробовали, потом отправились бы в другой магазин, послушали другого продавца, может быть, заглянули бы и в третий. И только после этого вы бы уже составили некое представление о ситуации на рынке фотокамер и определились с выбором. А что сегодня? Вы решили купить фотоаппарат. Вы идете в магазин? Нет. Первым делом вы садитесь за компьютер, подключаетесь к Интернету и идете... куда бы вы пошли в этой сети? Сначала на специальные сайты – почитать обзоры специалистов, сравнительные тесты заинтересовавших вас моделей. Потом на форумы, почитать отзывы людей, уже купивших себе подобные фотокамеры. И выбор вы бы сделали, сидя перед монитором! Примерно то же самое делают и остальные, особенно в крупных городах.

Первая категория покупателей – это *покупатели, которые ориентируются на некую внутреннюю ценность, присущую самому товару*. Назовем этих людей профессионалами, знатоками. Они четко знают, чего хотят. Они понимают, что будут с этим делать. Они умеют использовать данный продукт, и им не нужна ваша помощь. Но самое печальное для вас, продавцов, заключается в том, что эти люди не хотят платить вам зарплату. Работая продавцами, менеджерами по продажам, консультантами и т. д., вы получаете за это деньги. А откуда берутся эти деньги? Ваша заработная плата заложена в добавленную стоимость товаров и услуг. Но эта категория покупателей не хочет платить вам деньги, так вы им не нужны. Не нужны, потому что они заранее знают, чего хотят. У них есть четкое видение того, как они будут это использовать. Основное отличие этих покупателей заключается в том, что они не хотят идти на контакт с продавцами.

Думаю, все вы сталкивались со следующей ситуацией. Вам звонит потенциальный покупатель и задает конкретный вопрос: «Меня интересует вот это. Сколько это стоит?». Вы начинаете ему говорить: «Ну, понимаете, нам надо встретиться, мне нужно понять, что вам необходимо, нам нужно обсудить условия...», а он отвечает: «Слушай меня внимательно: СКОЛЬКО ЭТО СТОИТ?». Все! Вам сообщили: «Ты мне абсолютно не нужен, я не хочу и не буду платить тебе деньги!»

Если любой продавец начнет анализировать свою практику, он поймет, что таких покупателей с каждым днем становится все больше и больше. Будьте готовы к тому, что этот процесс будет развиваться и дальше. Однако если исходить из этой логики, получается, что в конце концов продавцы вообще исчезнут как класс, как профессия. Хочу вас успокоить. Не исчезнут. И этому есть доказательство, подтвержденное экспериментально.

Более 10 лет назад в Токио открыли первый (и пока, думаю, последний) гипермаркет без единого продавца. Огромный магазин, где все продавалось через автоматы. Удобно, да?

Нажал кнопку, расплатился карточкой, получил товар – все! Но магазин оказался неприбыльным, люди перестали туда ходить. Оказалось, кроме быстрой покупки людям нужно что-то еще.

Чтобы понять, что именно им нужно и как это работает, выделим **вторую категорию покупателей** – *ориентирующихся на внешнюю ценность*, напрямую не связанную со свойствами товаров. Назовем этих людей в противоположность знатокам-профессионалам *любителями*. Разумеется, они могут быть вполне профессиональными людьми, которые в данном конкретном случае почему-либо не смогли или не сочли нужным четко определиться с покупкой и фактически передоверили это право продавцу.

Если знатоки не хотят идти на контакт, то любители этот контакт инициируют сами. Это те люди, которые говорят:

«Я хочу с вами посоветоваться. Мне нужна информация. Мне нужна помощь, мне нужно, чтобы мне что-то продали». В отличие от знатоков любители хотят платить; не то чтобы горят желанием, но прекрасно понимают, что, общаясь с вами, они переплачивают, отдают вам деньги. Они к этому готовы. В чем их принципиальное отличие от знатоков? Если профессионалы четко понимают, что им нужно («Мне надо вот это, я хочу знать, как это можно получить»), то любители не знают, чего они конкретно хотят. У них есть потребность, но не хватает информации о том, как ее можно удовлетворить. Если для знатоков ценность заключается в самом товаре, то для любителей – в той компании, у которой они покупают. Именно в этом. Им не так принципиально, как будет называться товар, а важнее, у кого они его купят и что получат от компании-продавца.

Я думаю, вы легко сможете классифицировать всех ваших клиентов по этим двум категориям. Зачем это нужно сделать? Именно потому, что у них разное понимание ценности. Знаток знает, чего хочет и зачем ему это нужно, не нуждается в помощи. Но ему нужно выбрать продавца. На какие критерии он обратит внимание?

Две главные ценности для такого покупателя – *цена и удобство покупки*. Если понятие цены особых комментариев не требует, то в понятие удобства покупки входит множество факторов. В первую очередь – элементарное наличие товара (сколько раз вы сталкивались в интернет-магазинах с тем, что в прайсе товар есть, а в реальности – нет!), далее – широта ассортимента (даже знаток может лишь в последний момент определиться с тем, какую из двух-трех моделей предпочесть), затем – скорость доставки.

Что же первично – цена или удобство покупки? Оказывается, возможны оба варианта.

Полгода назад вышел новый дивайс, карманный компьютер. Я увидел – ой, не могу, хочу, держите меня 20 человек! Хочу прямо сейчас, сегодня! Есть деньги, хочу купить. Но именно сегодня. Стал искать. Отметим, что я отношусь к знатокам: я точно знаю, какой дивайс я хочу и что буду с ним делать, я знаю, как им пользоваться. Мне помощь продавцов не нужна, и платить им я не намерен. Начал искать в Интернете. Нашел пять интернет-магазинов, где этот дивайс был в наличии. Основные параметры совпадали: товар есть везде, удобство оплаты одинаковое (доставка курьером, оплата на месте). Следовательно, отсортировал я магазины по цене. Начал звонить туда, где цена самая низкая: «Есть?» – «Нет». – «Когда будет?» – «Через неделю». – «До свидания». Спустился на ступеньку ниже, где цена чуть повыше. «Есть?» – «Нет». – «Когда будет?» – «Через три дня». – «До свидания». Позвонил в следующий магазин. «Есть?» – «Нет». – «Когда будет?» – «Завтра». – «До свидания». Следующий: «Есть?» – «Есть» – «Сегодня привезете?» – «Нет, доставку можем сделать только через три дня». – «До свидания». Таким образом я дошел до самой высокой цены товара, где доставка была именно сегодня, и сделал заказ там. Главным

может оказаться каждый фактор – в зависимости от того, в какой ситуации находится клиент. Если бы, например, в тот момент мне нужно было уехать куда-нибудь и покупка дивайса могла подождать, главным критерием, конечно, стала бы цена. Но так как я хотел именно сегодня, первичной для меня оказалась скорость доставки.

Итак, ценность для профессионалов содержится в двух основных показателях – цена и удобство покупки. Любителям, повторимся, намного важнее, у кого они берут товар. Это может показаться не очень понятным: что это за покупатель, который «идет туда, не знает куда»? Поясню на примере.

Предположим, вы специализируетесь на продаже минеральной воды. Я прихожу к вам и говорю: «У меня магазин, мне нужна минеральная вода». Значит, я любитель. Потому что знаток приходит и говорит: «Иван Иванович, мне нужно полторы тонны минеральной воды «Белый ключ» в бутылках по 0,5 л, упаковками по 20 бутылок».

А в чем заключается ценность для покупателей-любителей? В подходе, в квалификации продавца, в помощи? Нет, им важнее всего, какую гарантию, какую *поддержку* они получают у продавца. Эти люди в отличие от знатоков идут на контакт. И не просто идут, а иницируют его. Кроме того, они открывают вам все карты, дают информацию, а взамен требуют от вас некоего решения. Неумение учитывать эти различия между двумя категориями покупателей неизбежно приводит к отказам.

Корпоративная культура продаж

Те отказы, которые вы, продавцы, менеджеры по продажам, читатели этой книги, получаете, происходят из-за того, что в каждой компании (и в вашей – тоже!) есть своя *корпоративная культура продаж*. В одной организации эта культура складывалась годами, в другой – введена совсем недавно, но во всех случаях она, как правило, нацелена на определенную категорию покупателей – знатоков или любителей. Это сразу ограничивает возможности.

Недавно мне нужно было провести рекламную кампанию в Интернете. А я, между прочим, пользователь Рунета с 1996 г. Тот сайт, который у меня есть сейчас, <http://www.norca.ru>, уже пятый. Первые три я делал своими руками в программе Microsoft FrontPage – и дизайн, и все остальное. До 2002 г. я сам занимался продвижением. Я знаю, как оптимизировать сайт, что такое titles, tags, metatitles и т. д. Но сейчас технология продвижения стала фактически отдельной специализацией, она находится на таком высоком уровне, что моих знаний уже не хватает. А учиться этому я не хочу, будучи искренне убежден, что кесарю – кесарево, а слесарю – слесарево. Каждый должен быть специалистом в своей области. Я стал искать людей, которые взяли бы за продвижение моего ресурса. Так получилось, что на меня вышла одна компания и мне сказали: «У нас есть для вас уникальнейшее предложение». Я спросил: «В чем оно заключается?» Они ответили: «Нам надо встретиться, по телефону – сложно». Я попросил: «Вы рас скажите, я постараюсь понять». Они стояли на своем: «Нет, только личная встреча». Ну, как говорится, и на старуху бывает проруха, и я повелся, хотя они и просили за свою работу какие-то немислимые проценты. Меня зацепило слово «уникальное», я люблю уникальный стиль. Встретились. Два молодых человека 40 минут рассказывали мне, что такое «Яндекс. Директ», что такое система «Бегун», что такое контекстная реклама вообще. Я все это слушал, поддакивал, говорил: «Так. Так. Ну?» и ждал, где же уникальность. Ребята сказали: «Ну вот же она!» Я: «Чего? Вот это – все?!» Получилось как в том одесском анекдоте: «Где вас учили, мы там преподавали». То есть они пытались создать ценность там, где создать ее было нельзя: все, что они мне рассказывали, я уже знал. Более того, они не ведали и половины того, что знаю по этой теме я.

Ребята не виноваты. Корпоративная культура компании была нацелена на встречу с любителем, на создание ценности, и они старались любой ценой создать, оправдать эту дополнительную стоимость. А так как я был покупателем-профессионалом, то есть точно знал, чего хотел, и меня интересовали лишь цена и удобство, они мне продать это не смогли. Кстати, вечером того же дня я зашел в Интернет, нашел другую компанию, у которой на сайте есть великолепная форма, заполнил ее, внес данные, ключевые слова, кредитной картой оплатил – все. Пошло-поехало.

Еще раз повторю, почему ребята не получили заказ: их методы переговоров и продаж были нацелены только на вторую категорию, на любителей!

Еще пример. Решил я как-то купить новый ноутбук. Приехал в огромный торговый центр, где много компьютерных магазинчиков. Деньги у меня были в кармане, я был готов, хотел сделать покупку. Но я толком не знал, что именно мне нужно (как говорится, «чего хочу, не знаю, кого знаю, того не хочу»). Зашел в магазинчик. Диалог с продавцом:

- Здравствуйте.
- Здравствуйте.
- Мне нужен ноутбук.
- Сейчас я вам покажу. Вот, супер!
- Ну, понимаете, дело в том...
- Дешевле вы не найдете!
- Видите ли...
- Хорошо. Уболтал. Я тебе дам скидку!
- До свидания.
- Зашел в другой магазинчик.
- Здравствуйте.
- Здравствуйте.
- Мне нужен ноутбук.
- Сейчас покажу. Во!
- Но...
- Дешевле нету!
- Понимаете, дело в том, что...
- Ладно, уболтал, еще дам скидку! Это последняя, все, дешевле нет!
- До свидания.

Что произошло? Я нарвался на то, что в этих магазинах корпоративная культура была заточена на знатоков, то есть на специалистов, которые четко знают, что им нужно. Продавцы давали только цену, они создавали ценность на этом уровне. Но так как в данном случае я не являлся большим спецом, они получили отказ, не создав нужную мне ценность.

Итак, в каждой компании есть корпоративная культура. Мне приходится очень много ездить, я объездил практически всю Россию, СНГ, был по много раз в каждом городе. Я видел множество разных фирм – больших и маленьких, обычных и странных, но везде корпоративная культура нацелена только на одну из двух категорий покупателей. Да, если ваши продажи «заточены» под знатока и вы встречаетесь именно с ним, вероятность продажи очень высока. Но если, не дай бог, вы попадаете на любителя, то ничего ему не продадите. И наоборот. Нет понимания разницы между типами покупателей, и продажа не происходит в первую очередь потому, что ценность для данного клиента не создается.

Если на первом этапе контактов и переговоров вы сразу же получаете отлуп (помните, у Шолохова в книге «Поднятая целина» есть такой персонаж – дед Щукарь, и он произносит замечательное словечко «отлуп»), причина этого именно в том, что ценность, которую вы пытаетесь создать, не подходит этому покупателю.

Основные виды продаж

На сегодняшний день предлагается множество всевозможных методов и методик организации продаж и проведения переговоров. Но мы поговорим лишь о двух основных, о тех, которые будут способствовать продажам покупателям первой и второй категории – профессионалам и любителям.

Для знатоков ценность состоит в самой низкой стоимости и удобстве покупки. Для этой категории покупателей подходит вид продаж, который можно назвать *операционным* и который строится на торге. Когда мы используем операционные продажи, торговый представитель компании отстаивает интересы своей организации. Переговоры ведутся только на одном уровне: представитель продавца – представитель покупателя. Почему именно так? А потому, что покупатели первой категории четко знают, чего хотят, и эти полномочия полностью делегируются представителю компании потенциального покупателя. Он выдвигает свои требования: «Я хочу такой-то товар по такой-то цене на таких-то условиях». Задача продавца здесь – отстаивать свои интересы. Заказчик хочет купить как можно дешевле, продавец – продать как можно дороже. Заказчик хочет поставку, условно говоря, завтра, задача продавца – этот срок увеличить. В этом случае переговоры ведутся *на уровне торга*: один отстаивает свои интересы, другой – свои. Это и есть операционные продажи. Здесь нужны навыки ведения переговоров – аргументация, преодоление сопротивления, определенные жесткие техники давления, ведь задача – убедить, переубедить. Но сама модель, повторяю, проста: переговоры ведутся на одном уровне – один представитель покупателя, один представитель продавца. Покупатель отстаивает свои интересы, продавец – свои. Задача – прийти к некоему среднему результату, который будет приемлемым для обеих сторон.

Но если мы сталкиваемся с компанией, делающей «любительскую» покупку, эта схема не работает. Здесь нужно нечто другое, что можно назвать *консультационными продажами*. В чем разница? Во-первых, если в операционных продажах переговоры ведутся на одном уровне (допустим, торгового представителя компании-продавца и менеджера по закупкам компании-покупателя), то в консультационных продажах этого уровня мало. Здесь и со стороны покупателя, и со стороны продавца обязательно принимают участие как минимум два-три человека. Используя операционные продажи, мы отстаиваем свои интересы, а когда работаем с любителями (какими бы профессионалами в ведении переговоров они ни были), все происходит наоборот. Торговый представитель, менеджер по продажам фактически выступает в роли «адвоката дьявола», защитника покупателя перед своей компанией. Задача такого продавца – узнать как можно больше об этой компании, собрать информацию, где и как можно создать ценность, выяснить, что будет для покупателя ценным, а потом попытаться получить эту ценность у своей организации. Собрав исчерпывающую информацию о потенциальном клиенте, торговый представитель встречается, общается с разными представителями *своей* компании и отстаивает интересы покупателя. В этом и заключается основное различие.

Еще раз сформулируем вывод: при операционных продажах продавец четко отстаивает свои интересы – подход понятный и известный. При консультационных продажах главная задача – осознать потребности покупателя, понять, на каком уровне можно создать ценность, и попытаться получить это в своей компании, чтобы дать покупателю.

Создание ценности

Все вы, уважаемые продавцы, множество раз сталкивались в своей практике с такой ситуацией: звоните вы покупателю, а он сразу же вам задает вопрос: «Сколько это стоит?» У вас складывается мнение, что все эти потенциальные клиенты относятся к профессионалам. Но это впечатление может быть обманчивым. Если вам удастся назначить встречу, вывести покупателей на контакт, значит, есть возможность создать ценность и работать в консультационных продажах. Торговые представители, менеджеры по продажам, задумайтесь: кто ваши клиенты? На ком вы можете заработать себе деньги? Только на покупателях-любителях!

Это очень важно понять. Только тогда, когда вы сможете создать некую ценность не за счет самих товаров, а за счет помощи, услуг, обучения, консультации, доверия, – вот тогда вы ценны. Вот тогда вы заслуженно получаете деньги, вы их зарабатываете! Даже если при первом контакте потенциальные покупатели просто тупо просят выслать прайс-лист, ваша задача – попытаться создать ценность.

На каких уровнях вообще можно пытаться создавать эту ценность? Например, показать, что те задачи, которые стоят перед клиентами, можно решить с помощью других товаров и услуг, или предоставить более обширную информацию о том, как можно заработать деньги, или упростить работу покупателя при заказе, при получении, при использовании товара. Ценность можно создавать на уровне совета, консультации, спокойствия работы, удобства общения... Нет такой сферы, в которой нельзя было бы создать ценность!

Следует помнить, что все компании-покупатели изначально принадлежали ко второй категории, к любителям. У них не было ни опыта, ни знаний. Но постепенно все учатся, набирают информацию и нужда в помощи продавцов постепенно уходит. Компания начинает сокращать расходы, исключая из цепочки именно вас, торговых представителей, чтобы получить более низкую цену, чтобы не платить вам зарплату! Клиент переходит в категорию профессионалов. Логично. Правильно. Но не следует думать, что такой переход происходит раз и навсегда. Иначе легко впасть в шаблонность и упустить возможность создать ценность и для такого покупателя.

Например, компания А, которая закупает минеральную воду. Мы классифицируем ее как покупателя-профи. Менеджеры ее отдела закупок знают о минеральной воде все, и их интересуют только цена и удобство покупки. Именно так они с вами работают. У вас есть некий интернет-ресурс, они заходят туда, сами делают заказ, ставят дату и получают документы. Это типичные операционные продажи – без участия продавца. Казалось бы, вы имеете дело с несомненными профессионалами. Однако что произойдет, если вы предложите им в дополнение к воде купить пива, которого у них в данный момент нет и в котором они разбираются хуже? Тут же возникнет ценность, состоящая в вашей помощи!

Итак, нужно помнить, что один и тот же покупатель может по-разному покупать разные товары, продукты и услуги в разные периоды времени. Хорошо зная продукт, он, скорее всего, будет вести себя как покупатель-профессионал. Но если по другому продукту у него нет достаточных навыков и знаний, то для принятия решения ему становятся нужны консультация, помощь и более серьезная проработка вопроса. Не следует думать, что если покупатель профессионально разбирается в минеральной воде, то и урановую руду тоже купит без консультаций, ориентируясь исключительно на цену и удобство покупки.

Чтобы преуспевать, работая в торговле, и зарабатывать для себя и своей компании, необходимо постоянно создавать ценность для покупателя.

Личные отношения продавца с покупателем и зона безразличия

Практически на каждом тренинге я задаю участникам вопрос: «Как вы считаете, личность продавца и личные отношения продавца и покупателя важны в продажах?» Обычный ответ – «Да». Это, конечно, верно, однако нужно понимать, что только в допустимых пределах.

Например, продавец А и продавец Б. Продавец А – совершенно идеальный. Какие качества должны быть у идеального продавца? У кого бы захотели купить даже такие прожженные менеджеры по продажам, как вы? Перечислим: он доброжелателен, знает свой продукт, ненавязчив, умеет слушать, всегда в хорошем настроении, пытается понять ваши запросы. Все мы хотели бы покупать именно у такого продавца. Продавец Б – полная противоположность продавцу А. Хмурый, неразговорчивый, злой, не знает товар, хочет вам его «втюхать», абсолютно не умеет слушать, к тому же неопрятный и некрасивый. Не блондинка. Положа руку на сердце: у кого бы вы хотели купить, с кем хотели бы иметь дело? Конечно, с продавцом А. Правда? Вы уверены? Давайте проведем маленький эксперимент. Купим фотокамеру. У продавца А она стоит 30 тысяч рублей, у продавца Б – 20 тысяч. Так у кого покупаем?! Да фиг с ним, что он неулыбчивый, пускай он меня не слушает, пускай он даже недобрый, но разница в 10 тысяч – ай, больно...

А если у продавца А камера стоит 30 тысяч, а у продавца Б – 29 800? У кого тогда купим? У продавца А. Потому что 200 рублей с 30 тысяч – не больно. Мы готовы заплатить столько за нормальный контакт, за помощь, за опрятность и вежливость.

Личные отношения важны. Не забывайте одну простую истину: покупают не организации, не компании, а люди и эти люди покупают не у компаний, а у людей. Но никогда человеческие отношения не перекроют условия бизнеса! Только тогда отношения будут играть существенную роль, когда ваше предложение находится в некоей *зоне безразличия*.

Вы занимаетесь оптовыми поставками минеральной воды. Магазин накручивает на воде 30 %. В зависимости от ваших личных отношений с менеджером по закупкам для магазина приемлема разница цены примерно в 3 %. Если ваша цена вписывается в эти 3 %, личные отношения будут играть роль. А если, извините, разница окажется 20 %, даже самая теплая дружба не поможет.

Берем ту же воду, тот же магазин, но другой параметр. Нормальная доставка по дистрибуции, допустим, два дня. Зона безразличия – тоже два дня. Если ваша поставка вписывается в нее, тогда отношения важны. Но извините, если всем нужны два дня, а вам – два месяца, никакие личные отношения не помогут.

Иногда мне приходится сталкиваться со следующей ситуацией. Я приезжаю на переговоры о проведении тренинга к заказчику, допустим, к владельцу бизнеса, и он говорит:

«Мне нужно научить моих продавцов продавать. Но у меня самый плохой товар, самого низкого качества и по самой высокой цене. Мне нужно чудо». Что я говорю? «Извините, чудесами я не занимаюсь. Это вам к волшебникам и магам». В среднем два-три раза в год я отказываюсь от заказов. Но если ваш продукт, ваше предложение не вписывается в эту зону безразличия, никакого чуда здесь совершить нельзя. Нет, продать-то товар можно: есть гип-

ноз – эриксоновский, криминальный, классический, есть мистер Кольт. Да, человека можно обмануть, можно заставить, но это уже за пределами нашей темы.

Но если ваш товар идентичен товару конкурентов, а цена и условия вписываются в зону безразличия, на первое место выходят навыки торгового персонала и тех людей, которые ведут переговоры. Вот тогда это первично, ценно и начинает работать на вас.

Три уровня принятия решений о покупке

Мы уже говорили, что для покупателей-знатоков, профессионалов, контакт в операционных продажах ведется на одном уровне: «покупатель – продавец». Как бы вы ни старались выяснить структуру компании и уровни принятия решений, у вас это не получится. В операционных продажах ценность создается только за счет предоставления более выгодной цены и удобных условий покупки, а сравнить эти категории специалист отдела закупок вашего клиента может и самостоятельно – это его профессия. Но так как торговый представитель может зарабатывать только в консультационных продажах, работая с покупателями-любителями, то для создания ценности ему нужна информация, в первую очередь – по структуре компании-покупателя. Многие слышали выражения – «главное влиятельное лицо» или «лицо, дающее согласие», есть даже такая аббревиатура – ЛПР, «лицо, принимающее решение». Это не совсем верная терминология, так как в любой компании независимо от ее величины, специфики и рынка, на котором она работает, есть несколько уровней принятия решений.

Назовем **первый уровень** принятия решений распорядительным. *Распорядитель* – это самое влиятельное лицо в компании. Он один может сказать «да», когда все говорят «нет». Он один может сказать «нет», когда все говорят «да», и его слово будет последним. В каждой компании есть распорядитель, и он всегда один, единоличен. Распорядитель – это, как правило, человек, который находится на вершине иерархической лестницы. Распорядителем является или директор, или, в небольших компаниях, сам владелец. Реже – топ-менеджер, управленец. Как исключение, в больших корпорациях роль распорядителя может выполнять совет директоров.

В чем обычно состоит ценность для распорядителя? В первую очередь – в эффективности вложения денег. Распорядителя интересует следующий вопрос: «Как ваш товар, ваш продукт, ваше предложение отразится на моей компании?» Подчеркну, что не следует путать однокоренные слова: распорядителя интересует не цена, а именно ценность, доходность, в том числе в долгосрочной перспективе. Остальное волнует его значительно меньше.

Второй уровень принятия решений – это *эксперт*. Если распорядитель всегда один, то экспертов может быть сколько угодно – от одного до бесконечности. Это люди, которые выносят свое суждение о том, насколько ваш товар или услуга соответствует запросам покупателя. Для экспертов ценность содержится в соответствии вашего предложения нормам и стандартам, выдвигаемым данной компанией. Задача экспертов – оценивать ваше предложение на соответствие этим нормам. Если эксперты отказывают, то основная причина – это ваш продукт, ваше предложение. Подчеркну, что эксперты не дают окончательного согласия – это решение принимает распорядитель. Но эксперты выносят свое суждение, дают рекомендации по поводу того, нужно ли у вас покупать.

Не следует заикливаться на слове «эксперт». Экспертом может быть *любой* сотрудник, который имеет полномочия оценивать, насколько ваше предложение выгодно для компании. Препятствовать заключению сделки может, например, главный бухгалтер, заметивший, что бухгалтерские документы неправильно оформлены, или юрист, который обнаружит, что договор составлен не так, как выгодно компании. Завернуть сделку может заведующий складом, знающий, что ваш продукт не соответствует требованиям хранения, или начальник транспортного цеха, считающий, что он неудобен для перевозки, а количество коробок на вашей паллете не отвечает принятым условиям доставки. Если эксперт отказывает вам, основная причина его отказа заключается в том, что на каком-то уровне ваше предложение не отвечает запросам данного сотрудника.

Третий уровень – *пользователи*, те люди, которые будут пользоваться вашим товаром или руководить его использованием. Пользователя в отличие от распорядителя не волнует эффективность вложения денег. Пользователю абсолютно по барабану соответствие вашего предложения нормам и стандартам. Его в первую очередь интересует следующий вопрос: «Как это предложение отразится на моей ежедневной работе? Станет ли мне легче или, наоборот, труднее?» Как минимум пользователю нужно, чтобы ему не прибавилось дополнительной работы. Ценность для него содержится именно в этом.

Итак, в каждой компании есть распорядитель, эксперт и пользователь. Распорядитель всегда один: он дает окончательное согласие и управляет финансами. Для него ценность – в добавочной стоимости. Он спрашивает: «Как ваше предложение поможет моей компании, что я смогу заработать?» Задача экспертов – проверять ваше предложение на соответствие нормам и стандартам. А пользователи – те люди, которые будут пользоваться вашим товаром или, обращая особое внимание, руководить его использованием.

Каждый уровень может вносить свою лепту в партнерские отношения, у каждого есть свое понимание ценности.

Небольшая подсказка. Чтобы понять ценности этих людей, задайте себе очень простой вопрос: какие должностные инструкции у каждого из них? За что получает деньги человек, который играет роль распорядителя, за что получают деньги эксперты и пользователи? Вы сразу же получите ответ: для любого человека понимание ценности находится на том же уровне, что и его обязанности, – это то, за что он получает деньги.

А теперь самое главное, то, чего ни на секунду нельзя упускать из виду. Для того чтобы эффективно управлять партнерскими отношениями, управлять контактами и продажами, а также надеяться на успех и быть более или менее уверенным в завтрашнем дне, вам необходимо иметь отношения на всех трех уровнях: с распорядителем, экспертом и пользователем. Только так и никак иначе!

Необходимо сразу определиться с очень важным вопросом: может ли один человек играть две, а то и три роли? Ответ всегда отрицательный. Не может! Даже если фирма совсем маленькая – не может!

Рассмотрим самый простой вариант бизнеса, проще уже некуда. Сулейман Сулейманович имеет три торговые точки. Продает овощи и фрукты. Казалось бы, он един в трех лицах. Он и кузнец, и жнец, и на дуде игрец. Но это только на первый взгляд. А если мы посмотрим внимательно, то увидим: кто-то его товар продает, есть продавцы. Значит, уже есть пользователи. С кем-то он советуется, как обезопасить бизнес, как развивать дело? Скорее всего, да. Если не с друзьями и партнерами, так хотя бы с милицией или братками. Следовательно, есть эксперты.

Когда вам кажется, что один человек играет две или три роли, это говорит о том, что у вас слишком мало информации. Вы просто не понимаете, что происходит в этой компании. И когда вы размышляете в стиле: «Ну, наверное... ну, скорее всего... ну, как правило... ну, я думаю...», это сразу говорит о том, что вы начинаете буксовать. Вы не знаете, а придумываете. У вас нет реальной информации. Помните: даже в самых простейших организациях присутствуют эти роли и они четко распределены.

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.