

# Как продавать в B2B

Записки менеджера по продажам

Александр Захаров

18+

# **Александр Захаров**

## **Как продавать в В2В. Записки менеджера по продажам**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=64488067](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=64488067)*

*SelfPub; 2022*

### **Аннотация**

Автор представляет на суд читателей практические рекомендации по В2В продажам для начинающих и опытных менеджеров по продажам и их руководителей. Эти рекомендации представляют собой сплав практического 20-летнего опыта в продажах товаров промышленным предприятиям с теоретическими методами, которые автор изучал и изучает через тренинги и книги. Автор не претендует на создание новой технологии продаж, а в свойственной ему скромной манере рассказывает о тех методах и приёмах, которые работают в условиях нашей страны и помогают менеджерам по продажам успешно продавать свой товар.

# Содержание

Введение.	5
Глава 1. Базовые компетенции продавца.	8
1.1 Что такое продажа?	10
1.2 Знай свой товар.	13
1.3 Знай своё уникальное предложение	16
1.4. Слышать клиента.	20
1.5. Готовься к встречам	27
Выводы из главы 1.	32
Глава 2. Переговоры	34
2.1 Метод СПИН	36
2.1.1 Вопросы СПИН	37
2.1.2 Преимущества и выгоды.	50
2.1.3 Работа с возражениями	53
2.2.1 Психотипы покупателей	56
2.2.2 Невербальное общение	59
2.2.3 Защита от психологического нападения	61
2.3 Внутренние переговоры	64
Выводы из главы 2.	70
Глава 3. Изменения происходят	74
Глава 4. Этапы проекта продаж крупным клиентам	78
4.1 Этап первый. «Вход»	80

4.2. Этап второй «Поиск союзника»	94
4.3. Этап третий «Подтверждение»	104
4.4 Этап четвёртый «Одобрение»	112
4.5 Этап пятый «Внедрение»	122
Выводы из главы 4.	126
Глава 5. Сопутствующие продажи	131
5.1 Менеджер по продажам или аккаунт менеджер?	134
5.2 Методы развития сопутствующих продаж	139
Выводы из главы 5.	152
Заключение	155
Список использованной литературы:	157

# **Александр Захаров**

## **Как продавать в B2B. Записки менеджера по продажам**

### **Введение.**

Роль продавца в современном мире чрезвычайно высока. Получается так, что он стоит в самом конце технологической цепи.

Представьте себе, например, современный автомобиль. В его производстве заняты сотни предприятий, которые разрабатывают и производят комплектующие для него. Помимо автосборочных заводов в процессе создания автомобилей участвуют поставщики: заводы по производству двигателей, трансмиссий, сидений и т.д. У завода двигателей в свою очередь есть свои поставщики топливных систем, клапанов, гильз, поршней и т.п. Тысячи часов высококвалифицированного инженерного труда, тончайшие операции по производству деталей с микронными допусками, контроль качества. Не забудьте про производителей станков и оборудования для изготовления этих деталей. В производстве одного автомо-

бия задействованы десятки, если не сотни тысяч человек.

И вот результат их труда выставлен в автосалоне. Трудом рекламщиков, маркетологов и просто красавиц в этот автосалон привлечён посетитель.

Вот к нему подходит менеджер по продажам. Что-то тихо бормочет, судорожно роется в бумажках, и посетитель говорит жене: «Пойдём, посмотрим на японские машины». Всё!! Финиш! Труд тысяч и тысяч человек оказался не нужен. Или, обратная картина, продавец уверенно общается с покупателем, даёт нужную информацию вовремя и по делу. В бумажках роется только для солидности, и вот ведёт покупателя к кассе.

Все ликують! Их труд будет оплачен.

Практически любой товар в современном мире создаётся трудом большого количества людей. Возьмите свой товар, который вы продаёте, и представьте сколько людей зависит от вашего умения его продать.

От умения продать, от профессионализма продавца зависит будет ли вознаграждён труд всех вовлеченных в создание товара людей.

Эффективно ли это производство или нет решает покупатель, а принять это решение ему помогает продавец. Его эффективность определяет эффективны ли те, результат чьего труда он продаёт.

Эта книга о том, что нужно продавцу, чтобы быть эффективным. Как направить ему свою энергию не на увеличение

мировой энтропии, а преобразовать в результат для себя и для всех, кто стоит за ним.

# Глава 1. Базовые компетенции продавца.

Профессионал – это тот, кто достиг вершины в своём деле. Кто может действовать не только по прописанным процедурам и идти по протоптанным дорогам, но тот, кто не потеряется, столкнувшись с чём-то для себя новым, необычным.

Что отличает профессионала от человека в профессии? Казалось бы, образование, опыт работы, должности у людей одинаковые, а поди ж ты, результаты разные.

Профессионал не только обладает теоретическими знаниями и навыками, которым его учили, но умело их использует, сообразуясь с постоянно изменяющимися обстоятельствами. Достичь же этого можно только применяя то, чему его учили, развивая и совершенствуя свои навыки.

С определённого момента про такого говорят: «компетентный в своём деле человек».

А компетентный человек обладает уже не навыками, а компетенциями.

Может ли продавец стать профессионалом? Конечно. Ведь продавец – это профессия, и только от человека, избравшего её, зависит чего он в ней достигнет.

Но прежде, чем совершить восхождение к вершинам, необходимо изучить основы своей профессии, развить в се-



бе базовые навыки, которые нужны в работе любому продавцу, и постоянным применением довести их до уровня компетенций.

Какие же базовые компетенции нужно развивать продавцу?

Чтобы правильно ответить на этот вопрос необходимо сначала ответить на вопрос, а что же это такое – продажа?

# 1.1 Что такое продажа?

Давайте представим себе покупателя. Это не сложно, ведь мы сами постоянно выступаем в этой роли. Что делает покупатель перед тем, как совершить покупку, особенно крупную?

Правильно, задаёт себе вопросы, которые в обобщённом виде выглядят так:

- Мне нужно это покупать?
- Готов ли я платить за это требуемую цену?
- Почему я должен купить именно у этой компании?
- Мне нужно покупать сейчас?
- Что будет, если я не куплю?
- Почему я должен покупать на этих условиях?
- Какие альтернативы существуют?

Эти вопросы покупатель задаёт себе всегда.

Совершая простые и регулярные покупки человек отвечает себе на эти вопросы практически мгновенно, исходя из накопленного опыта, да и цена ошибки невелика. Сложные же и дорогие покупки вызывают раздумья, зачастую длительные, требуют поиска и оценки информации. Вспомните, как вы сами покупали себе квартиру, автомобиль, туристическую поездку, пылесос.

Покупка – это всегда процесс, длительность которого зависит от многих факторов, но это именно процесс.

Если же мы рассмотрим закупки в секторе B2B, то увидим, что там этот процесс почти повсеместно формализован. И не получив ответа на один вопрос, к следующему перейти почти невозможно.

Если закупки – это процесс выбора, оценки вариантов и, в конце концов, принятия решения, то получается, что и продажи – это процесс. Процесс, в ходе которого продавец отвечает на вопросы покупателя.

В интернет торговле продавец размещает на своём сайте ответы на эти вопросы. Вспомните или посмотрите прямо сейчас на любой интернет-магазин. Там есть все, что нужно покупателю: характеристики, комплектации, внешний вид, цены, условия доставки, отзывы о товаре, отзывы о магазине, ссылки на аналитические статьи и наконец телефон, по которому можно позвонить и задать вопросы специалисту.

В обычном магазине перед покупателем товар на полках и продавец-консультант между ними.

В B2B это диалог лицом к лицу между продавцом и покупателем.

Зачем же такие сложности и затраты? Пусть покупатель и занимается своим процессом: ищет, анализирует, сопоставляет.

Зачем ещё и продавец, почему компании платят зарплату людям, которые представляют вторую сторону процесса покупки? Помочь покупателю определиться с выбором, добрым советом, так сказать, специалиста? Ага. Может ещё сум-

ки до дома донести?

На самом же деле продавец нужен для того, чтобы **направить** процесс покупки в сторону своего товара, своего магазина, своей компании. И если для этого нужно сумки до дома донести, то почему и нет, чего проще.

В итоге получаем формулу: **Продажа – это процесс, цель которого убедить потенциального покупателя принять нужное *продавцу* решение.**

А кто обычно управляет процессом? Правильно, управляющий. На английском языке manager, менеджер. Вот именно отсюда профессия – менеджер процесса продаж.

В России повсеместно людей этой профессии называют менеджер по продажам. Причём зачастую ничего общего с управлением продажами эти люди не имеют, занимаясь обслуживанием покупателей, оформлением покупки, отгрузками.

Однако в дальнейшем я буду всё-таки использовать именно термин менеджер по продажам, как устоявшееся выражение, всем понятный фразеологизм, а также термин продавец – для краткости.

Так, какими же компетенциями должен обладать продавец, чтобы уметь управлять процессом продаж, делать это уверенно и достигать результатов.

## 1.2 Знай свой товар.

Эта первая из компетенций необходимых продавцу. Это действительно печальное зрелище, когда продавец не разбирается в товаре, который продаёт.

*В совсем недавнюю пору я зашёл в магазин крупной сети по продаже электроники, и сразу при входе увидел выставленные напоказ три больших телевизора. Оформлением и местоположением магазин явно пытался привлечь к ним внимание заходящих. Я тогда подумывал о покупке нового телевизора и заинтересованно подошёл изучить предлагаемые образцы. На вид все три телевизора были абсолютно одинаковы, но цифры, указанные на ценниках, отличались друг от друга по возрастанию ровно в два раза. На тот момент я ещё не начал изучать телевизоры в интернете, и не знал о типах матриц, частоте развёртки, угле обзора и т.п., поэтому обратился к стоящему рядом человеку с бейджиком «Продавец-консультант» и спросил, чем объясняется значительная разница в цене представленных моделей. Человек гордо сказал, указывая рукой сначала на самый дорогой, потом на средний по цене, и наконец на самый дешёвый: «Это модель А, это модель В, а это модель С». Мои озадаченные попытки объяснить, что меня интересуют не названия, а разница в характеристиках и возможно-*

стях этих моделей, ни к чему не привели. Молодой человек явно не знал, что отвечать на мои вопросы.

Я ушёл, и уже через два часа знал об этих моделях достаточно много, чтобы понимать, чем объясняется разница в цене. Но в этот магазин за телевизором уже никогда не вернулся. «Продавец-консультант» с задачей направить покупателя в сторону своего магазина не справился потому, что элементарно не понимал, что продаёт. Расчёт магазина продать мне телевизор не оправдался, и деньги, потраченные ради этого, не окупились.

**«Знать свой товар»** первая обязанность продавца.

Знать не просто, как выглядит, как называется, и кто производитель, а разбираться в характеристиках, составе и потребительских свойствах своего товара.

Не важно, что и как продаёт человек, отличное знание товара обязательное требование к любому продавцу.

В B2B продажах покупатели ожидают, что продавец не просто презентует им товар с перечислением характеристик, но и выделит его достоинства применительно к их бизнесу, проведёт сравнение с предыдущими моделями и предложением конкурентов. Обсудит проблемы покупателя и пути их решения с помощью своего товара.

Всё это требует от продавца глубоких, профессиональных знаний о товаре. Зачастую без профильного образования и многолетнего опыта работы в отрасли продавец даже не смо-

жет вступить в диалог с покупателем.

Время от времени мне говорят, что при той тендерной системе, которая сейчас имеет широкое распространение в нашей стране, знание товара не обязательно. На тендер выставляются артикулы, и от продавца требуется купить этот артикул подешевле и продать подороже, но дешевле конкурентов. А что за товар стоит за артикулом никому доскать не интересно.

На это у меня есть два возражения: 1) для того, чтобы артикул товара появился на тендере, кто-то где-то когда-то должен был включить его в спецификацию покупателя, убедить в нужности и важности для него своего товара. Если постоянно не продвигать свой товар, то на тендерах будут артикулы конкурентов, а не ваши. А для продвижения товара нужно его знать. 2) Люди, которые продают и покупают артикулы, не зная часто, что это такое, называются логисты. А мы говорим о компетенциях менеджеров по продажам.

## 1.3 Знай своё уникальное предложение

Очень часто предметом закупки становится не столько сам товар, сколько условия, по которым он продаётся.

*Рассмотрим, в качестве примера, два разных кейса, в которых автотранспортные предприятия планируют пополнить свой парк 20 недорогими легковыми автомобилями.*

*В первом случае задача тех, кто участвует в закупке выглядит так: выбрать в эконом сегменте модель с наименьшими сервисными расходами и с лучшим показателем расхода топлива. Понятно, что в этом случае покупатель будет тщательно изучать модели от разных производителей, сравнивать их между собой, оценивать варианты. Ему будет интересен именно товар и его характеристики.*

*На втором предприятии задача сформулирована по-другому: купить 20 автомобилей в эконом сегменте, в лизинг, и в обязательном порядке не позднее 15-го числа следующего месяца.*

*Этому покупателю всё равно, что за автомобили он купит, какого производителя и с какими характеристиками. Товар как бы уходит на второй план. Товар должен быть из определённой ценовой категории, которая предполагает определённые характеристики плюс/минус, и это всё о нём.*



*Главными становятся условия поставки: наличие, очень быстрое оформление в лизинг, финансовые условия лизинга.*

*Во втором случае успех продавца будет зависеть от того насколько хорошо он знает политику своей компании. Работаем ли с лизинговыми компаниями, какими именно, какие у них условия для клиентов; держим ли товар складе, какой и сколько; готовы ли к быстрой поставке, если товара нет в наличии? На все вопросы ответ у продавца должен быть, и быть прямо сейчас.*

Просто знания товара уже недостаточно.

Покупатель при выборе поставщика выбирает не только товар, но и услуги, которые может оказать ему поставщик, ему могут быть нужны отсрочка платежа, шефмонтаж, техподдержка, переупаковка из стандартной тары в индивидуальную, отгрузка в нерабочие часы и дни, и ещё много чего другого.

Условия поставки, оказываемые услуги (стандартные и уникальные для избранных клиентов), сервис, как происходит приём и обработка заказов, процесс работы с рекламациями и многое другое, всё это вместе и составляет **уникальное предложение** вашей компании на рынке.

Даже, если все ваши конкуренты, оказывают одинаковый набор услуг, стандартный для рынка, то нюансы всё равно отличаются, и зачастую значительно.

В B2C продажах тоже есть много товаров, которые без до-

полнительных услуг не продашь, например, если предлагать мебель без услуг доставки и сборки, то добиться успеха не получится.

В B2B же продажах некий набор услуг требуется поставлять вместе с товаром всегда.

Менеджер по продажам должен совершенно ясно представлять себе, какие услуги его компания может оказать, какие точно нет, а за что готова взяться за дополнительную плату.

Знать своё **уникальное предложение**, которое включает в себя не только товар, но и всё, что связано с его поставкой и запуском в работу.

Хочу отметить, что, если ваша компания не оказывает всего спектра дополнительных услуг, о которых просит клиент, то это совершенно не фатально для переговоров. Всех услуг никто не оказывает. Надо акцентировать внимание клиента на том, что вы совершенно точно можете сделать и сделать хорошо.

Нужно знать подоплёку тех услуг, которые оказывает ваша компания, изучать рабочие процессы своих коллег, чтобы грамотно объяснять клиенту почему мы делаем это именно так и в чём тут его выгода.

*Да, мы осуществляем доставку заказов в приёмный пункт транспортной компании только по вторникам. Да, это не совсем удобно для тех, кто оплатил свой товар в другие дни, особенно в среду, но оцените сколько в итоге мы*

*экономим на логистике, отсюда и более низкая цена на товар.*

Чтобы занимать в переговорах об условиях поставки твёрдую позицию, необходимо определить какие из запрашиваемых условий жизненно важны клиенту, без чего он просто не купит, а от чего он может отказаться ради работы с вами. Как же получить эту информацию? Клиент сам об этом и говорит.

Менеджеру по продажам остаётся только услышать его.

## 1.4. Слышать клиента.

Бывает так, что продавец стремится продать товар, который покупатель брать не хочет. Классический пример подобного недоразумения, когда продавец настроился продавать более дорогую модель товара, ведь за её продажу полагается премия большего размера. Покупатель же остановился на простом варианте, ему элементарно не нужны все функции, и очень важен вес, который в этом случае ниже. Но продавец уже не остановить, потоком слов он склоняет покупателя к **своему** выбору товара. В результате покупатель бежит от такого продавца. Продавец и его компания теряют продажу. Продавец вообще не получает никакой премии, ни большой, ни маленькой, а его компания теряет выручку.

Такие недоразумения преодолевать должен именно продавец. Покупатель, не найдя общего языка с одним, пойдёт к другому и купит там. А вот удобных покупателей на каждого продавца не хватит, нужно уметь искать общий язык со всеми.

Почти каждому человеку свойственно стремиться быть в центре внимания, говорить, а не слушать. Хорошие слушатели, как правило, редки и ценятся на вес золота. Продавцы такие же люди, и поэтому очень часто свой метод продаж строят по принципу: «Всем рассказать немедля надо, кто я, зачем и почему».

Десятилетиями консультанты и бизнес-тренеры внушают продавцам: клиента **надо слушать**, поощряя его говорить. Покупатель, в целом знает, что он хочет купить и говорит об этом, продавцу же остаётся только выслушать его и продать то, что тот хочет.

В малых продажах и при торговле в розницу, этого умения продавцу достаточно для успеха. Тем более, что корректировка взаимопонимания между продавцом и клиентом происходит мгновенно.

– *О таком цвете вы говорили?*

– *Нет, я хотел более жёлтый оттенок.*

– *Вот такой?*

– *Да.*

Вроде бы естественный диалог между продавцом и покупателем.

*Но мне однажды довелось быть свидетелем сцены в небольшом хозяйственном магазине, в которой продавец вдохновенно проводил сравнительный анализ красок для покраски деревянного дома, приводя все подробности технологий нанесения, и абсолютно не слушал, свою собеседницу, которая отчаянно пыталась сказать ему, что всё, что она хочет, так это покрасить деревянные скамейку и стол на даче, и ей нужна любая краска по дереву, но определённого*

цвета.

*Продал ли он ей что-то я не знаю, т.к. сам ушёл из магазина, решив не дожидаться окончания его монолога.*

Вместо того, чтобы продать небольшую банку краски и сразу перейти к другому покупателю, этот человек терял время, терял клиентов. Он прекрасно знал свой товар, но не умел слушать своих покупателей.

В больших продажах, при крупных сделках между предприятиями, оказывается одного умения **слушать** мало. Надо ещё **слышать** клиента, т.е. чётко понимать то, что клиент хотел сказать.

Горы бумаги исписаны на тему взаимопонимания людей. Большинство конфликтов происходит от того, что кто-то кого-то неправильно понял. Человек имел ввиду одно, но его поняли совершенно по-другому.

Прислушайтесь или приглядитесь к информационному потоку, который через нас проходит, всяческие опровержения занимают в нём существенную долю: я имел ввиду..., меня неправильно поняли..., слова вырваны из контекста...

Процесс продажи в этом плане не исключение, ведь это процесс общения между людьми.

Покупатель рассказывает продавцу о том, что ему надо, но рассказывает с высоты своего опыта, характерными для себя фразами, в терминах принятых в его отрасли, на его предприятии, в его регионе. Да и порассуждать покупатель

любит и о том, и о сём, длинно и нудно описать свой рабочий день, например. И он уверен, что абсолютно понятен всем окружающим, себя то он прекрасно понимает.

У продавца же другой опыт, на его предприятии приняты другие термины, или в них вкладывается несколько иной смысл. А в рассуждениях покупателя он вообще потерял нить и смысл.

В итоге в голове продавца складывается картина, о которой покупатель не говорил. Эта картина отражает видение продавца, а не покупателя. В итоге коммерческое предложение не содержит ничего из того, что интересуется покупатель.

*В моей практике был случай, когда мы работали над крупным проектом поставки редукторов из Италии российскому предприятию.*

*Итальянцы, изучив техническое задание, указали те модели редукторов, которые, по их мнению, лучшие всего подошли к данному случаю.*

*Российские инженеры это предложение отвергли сходу, предлагаемые редукторы были, по их мнению, слишком большими, не подходили к конструкции, да и стоили дороже, чем хотелось бы. Сами они ориентировались на совершенно другие модели. Итальянцы стали настаивать на своей правоте.*

*С обеих сторон возникло ощущение, что оппоненты используют неведомую, естественно безграмотную, с инже-*

*нерной точки зрения, методика расчёта редукторов.*

*Быстро стало ясно, что взаимопонимания нет, наступило разочарование, и проект грозил очень быстро перейти в раздел несостоявшихся.*

*Как дистрибьютор итальянского завода, мы, чтобы спасти проект, организовали встречу, на которой обе методики были сравнены, и они оказались полностью идентичными. Тогда стали сравнивать цифры, которые в эти формулы подставляли наши и итальянские инженеры, и очень быстро вплыла ошибка. Были перепутаны понятия коэффициента безопасности и коэффициента запаса. Там, где российские инженеры ставили цифру 1,3, итальянцы ставили 2. С инженерной точки зрения это всё равно, что приехать в Саратов, назначив встречу в Самаре.*

*При выдаче задания что-то напутали, не так поняли, не сочли важным. Вина за бестолковщину оказалась целиком на нас, на дистрибьюторах. В наши обязанности входило уяснить, что хочет заказчик и транслировать это производителю без искажений. Мы то думали, что, организуя встречу, мы делаем одолжение и тем и другим, а выяснилось, что так мы исправляем свою ошибку.*

*Проект был спасён, и сотрудничество между итальянским и российским заводами длится уже более 10 лет.*

Но так бывает далеко не всегда. Если продавец что-то напутал с данными, покупатель не будет тратить время на то,



чтобы выяснить это. Он просто пойдёт к тому продавцу, который даёт ему верное решение.

Как же продавцу **слышать клиента**, как вычленить из того, что говорит покупатель, чёткий смысл понятный обоим?

Для этого есть только один способ – направлять беседу самому. Не просто слушать клиента, а активно подталкивать его говорить о том, что нужно продавцу, постоянно уточнять получаемую информацию и согласовывать одинаковое её понимание.

Как же направлять разговор? Очень просто, **задавая вопросы**. Не просто вопросы, а правильные и своевременные вопросы.

Откуда же взять эти вопросы?

Нужно быть чрезвычайно находчивым и остроумным человеком, одарённым оратором, чтобы нужные вопросы, всплывали в голове в нужное время. Большинство людей не может похвастаться подобными природными данными, однако это не мешает многим и многим из них успешно вести переговоры.

Эти люди, не полагаясь на природные таланты, готовят свои вопросы заранее, обдумывают момент, в который их следует задать, и всё записывают на бумажку. Они **готовятся к переговорам**.

Существует целая наука, как менеджеру по продажам задавать вопросы, эти методы подробно описаны в бизнес ли-

тературе. О них я тоже буду говорить в последующих главах.

А сейчас мы перейдём к следующей базовой компетенции менеджера по продажам.

## 1.5. Готовься к встречам

Это удивительно сколько людей до сих пор отправляется на встречи, зачастую уезжая за сотни и тысячи километров, со словами: «Не в первый раз встречи проводим. Найдём, что сказать». В итоге половина из того, что они хотели и могли сказать своим контрагентам остаётся не высказанным, а проблемы не решёнными.

Наверняка каждому из вас приходилось участвовать в таких встречах, когда одна из сторон судорожно роется в ноутбуке, бормоча себе под нос примерно такой текст: «Конечно, конечно, у нас есть и высокотемпературные материалы. Где-то у меня была презентация и каталог. Сейчас найду и покажу. Странно даже, откуда у вас в процессе +200°С?».

Затем такой продавец открывает презентацию или с логотипом конкурента своих сегодняшних собеседников, или сказав что-то вроде – «эта презентация собственно для химических производств делалась, но стодится и для вас» – быстро листает её в поисках нужного слайда.

Современные технологии благоволят неготовому к встрече продавцу, в начале века ему пришлось бы просто уйти со встречи, ноутбуки тогда были далеко не каждого.

А сейчас такой человек даже может остаться доволен собой, как же выкрутился. Нашёл презентацию, тут же позвонил коллеге, который именно этот товар знает лучше, вклю-

чил его на громкую связь, и тот, экспромтом, рассказал о нём.

Но так ли это? Точно выкрутился? Замечает ли такой визитёр, как к его усилиям относятся окружающие? Восхищаются его ловкостью или их коробит от проявленного неуважения и пренебрежения к их нуждам, к их запросам, к их процессам? Вопрос риторический.

КПД таких встреч, выражающееся в заключённых контрактах, стремится к нулю.

А ведь всё могло быть по-другому. Договариваясь о встрече, достаточно было расспросить своих потенциальных покупателей об особенностях их процесса, или элементарно задать вопрос: «Какая продукция из нашего широкого ассортимента интересует вас в первую очередь?», и подготовить, может и с помощью своего более опытного коллеги, презентацию и другие материалы специально для них.

Готовится к встречам нужно не только с потенциальными покупателями, но и со своими хорошими и давними клиентами. Встречаясь с клиентом для того, чтобы «обсудить вопросы текущего сотрудничества», эти вопросы надо иметь наготове, и не только свои, но и собрать вопросы своих коллег (логистов, отдела по обслуживанию клиентов, службы техподдержки и т.д.). В противном случае вы будете обсуждать только то, что вам хочет сказать клиент, а интересы вашей компании останутся за кадром. Проблемы ваших коллег не только не будут решены, но даже не обозначены. В итоге

несостыковки у логистов, у инженеров, в других отделах будут нарастать и превращаться в проблемы, сначала в маленькие, затем в большие. Излишне говорить о том, как ком нерешённых проблем может повлиять на сотрудничество между предприятиями.

Мне несколько раз приходилось наблюдать «интересный» психологический эффект, когда менеджер по продажам начинал смотреть на своих коллег глазами клиента. О любых несостыковках при отгрузке, при обработке заказов, предоставлении технической и другой документации и т.п. он узнавал от клиента и руководствовался только его версией событий. В результате он требовал исполнения любого каприза своего клиента, упрекая сотрудников своей компании в ненадлежащем выполнении своих обязанностей, приводя массу доводов, начиная от «клиент всегда прав» и заканчивая «он сейчас уйдёт к конкуренту». Выстроенные процессы внутри отделов собственной компании, её выгода и интересы полностью им игнорировались, общего языка с своими коллегами он не искал, и их позицию перед клиентом не защищал. В результате создавалась сложная психологическая обстановка внутри коллектива. Ситуация эта всегда разрешалась одним способом: кризисом в отношениях с клиентом и увольнением этого менеджера.

Начало же этой коллизии лежит в двух плоскостях: а) нетвёрдого знания своего уникального предложения, т.е. какие услуги компания оказывает, как именно она это делает,

почему это выгодно клиенту и 2) в неготовности менеджера к переговорам.

Кстати, можно отметить, что в именно процессе подготовки к конкретной встрече менеджер по продажам совершенствует свои компетенции «знай свой товар» и «знай своё уникальное предложение».

Подготовка к первой встрече, всегда начинается со сбора информации о потенциальном клиенте, с поиска ответа на вопросы:

- интересен ли нам этот клиент?
- чем мы интересны ему? (Этот вопрос лучше всего задать самому потенциальному клиенту).
- кто конкретно будет на первой встрече?

*От того, кто вас встречает зависит к каким вопросам готовиться. Если это технический специалист, готовь информацию о товаре, если закупщик или финансист, вспомни весь комплекс своего уникального предложения и т.д.*

К последующим встречам надо начинать готовиться с чёткого формулирования конкретной цели встречи.

Затем сбор нужной информации, необходимо определить ключевые моменты, которые обязательно нужно донести до контрагента, обдумать вопросы, на которые вам нужен от него ответ, подготовить свои ответы на его возможные вопросы.

Никогда не полагайтесь на то, что сориентируетесь на месте. При экспромте теряется минимум половина того, что требовало обсуждения.

# Выводы из главы 1.

Покупка – это процесс выбора товара и его поставщика, оценки вариантов и принятия решения.

В частной жизни покупатель может пройти весь процесс за секунды, ответив на все свои вопросы фразой: «а мне понравилось».

Деловое предприятие так не поступает, процесс покупки здесь формализован и продвигается шаг за шагом.

Продавец участвует в этом процессе, чтобы направить покупателя в сторону своего товара и своей компании.

**Продажа – это процесс, цель которого убедить потенциального клиента принять нужное продавцу решение.**

Для того, чтобы успешно управлять этим процессом, быть профессионалом своего дела менеджер по продажам должен обладать **четырьмя базовыми компетенциями** :

– **Знать свой товар.** Покупатель ожидает, что продавец не только презентует ему о товар, но и выделит его достоинства применительно к бизнесу покупателя, проведёт сравнение предыдущими и конкурирующими моделями.

– **Знать своё уникальное предложение.** В жизни часто встречаются ситуации, когда при выборе поставщика покупатель больше обращает внимание на услуги, которые ему может предложить продавец, чем на сам товар. Отсрочка



платежа, скорость поставки, услуги шефмонтажа и сборки, техподдержка и т.д. и т.п. всегда востребованы покупателями в B2B сегменте, и при выборе поставщика могут весить больше, чем характеристики товара.

– **Слышать клиента.** Не только слушать клиента, поощряя его говорить, но и одинаково с клиентом понимать смысл сказанного. Уметь направлять беседу, задавая вопросы.

– **Готовиться к встречам.** Иметь под руками во время переговоров нужную информацию, своевременно остановиться на основных моментах, ответить на возражения фактами и цифрами – это ключ к успешной встрече, верный путь к заключению сделки. Достичь такого уровня мастерства ведения переговоров помогает предварительная, а иногда ещё и тщательная подготовка к встрече.

Залогом долгой и бесконфликтной работы с постоянным клиентом является комфортное сотрудничество между подразделениями двух компаний.

Можно реагировать на возникающие кризисы в отношениях, организуя поход в ресторан на представительские. А можно готовиться к регулярным встречам, встречаясь со своими коллегами и собирая вопросы к обсуждению с клиентом, и не доводя дело до кризисов.

## Глава 2. Переговоры

Любой разговор продавца с покупателем, в котором обсуждаются условия продажи (характеристики товара, цена, доставка и т.п.) являются коммерческими переговорами, в которых продавец стремится склонить покупателя в сторону своего товара и своей компании.

Безусловно при продаже товаров повседневного спроса задача продавца заключается в обслуживании выбора покупателя: обеспечить свободный доступ к товару, вовремя обновлять его на полках, обеспечивать работу касс так, чтобы не создавать очередей. Эти товары продаются через формат самообслуживания, и переговорам здесь места нет.

Однако, как только мы переходим к товарам предварительного выбора (стройматериалы, крупная бытовая техника, мебель), то мы видим, что в дополнение к продавцам, выполняющим работу по обслуживанию покупателей, в магазинах появляются также и продавцы-консультанты, которые ведут коммерческие переговоры, но только с теми из покупателей, которые к ним обращаются. Продавцы-консультанты сравнивают характеристики, дают рекомендации, информируют об условиях доставки и сборки, и даже обсуждают цены. Это справедливо для всех форматов торговли такой продукцией.

При продаже промышленных товаров, на B2B рынке, ме-

неджер по продажам ведёт переговоры всегда.

Чем больше продажа, чем выше стоимость ошибки для покупателя, тем большее количество человек участвуют в переговорах. Одно дело, когда покупателю нужна запчасть к оборудованию, тут дело обходиться одним разговором с покупщиком.

Другое дело, когда покупатель выбирает себе поставщика комплектующих на конвейер, поставщика, с которым он будет сотрудничать многие годы. Такие переговоры могут длиться весьма немалое время, мой «рекорд» два года. Каждый этап этого процесса требует одобрения и закрепления на разных уровнях управления и у покупателя, и у поставщика. В переговоры вовлекается всё большее количество людей с обеих сторон всё выше рангом и со всё большими полномочиями.

Задача менеджера по продажам управлять этим процессом. Для этого ему нужно **слышать** своих партнёров, понимать их без искажения смысла, **задавая вопросы**, а также организовывать каждый этап переговоров так, чтобы каждый их участник шёл к запланированному на данном этапе результату.

Об организации большого проекта, о его этапах мы поговорим позднее в следующих главах.

Сейчас же поговорим о том, как **задавать вопросы**.

## 2.1 Метод СПИН

Как и какие задать вопросы так, чтобы переговоры заканчивались нужным и запланированным результатом?

На мой взгляд существенным подспорьем в этом вопросе для менеджера является метод СПИН, разработанный коллективом авторов, под руководством Нила Рекхэма.

Разработка метода СПИН началась ещё в 60-х годах прошлого века и с самого начала была нацелена на повышение результата в B2B продажах.

При создании метода СПИН использовался научный подход, основанный на долгосрочных наблюдениях и анализе полученных данных.

Консультанты из команды Рекхэма присутствовали на встречах менеджеров по продажам с клиентами, фиксировали, что и как говорит менеджер, и соотносили это с достигнутыми результатами, выражающимися в заключённых сделках.

В итоге многолетней работы появился метод, показывающий, что наибольшее количество успешных сделок заключают менеджеры, которые на встречах не говорят и презентуют, а задают вопросы и слушают ответы.

СПИН трактует о том, какие надо задавать вопросы, как их задавать и когда, чтобы добиться нужного продавцу результата.

Я познакомился с методом СПИН, отработав к этому времени 11 лет менеджером по продажам промышленных товаров, и понял, что из всего, что я изучал и читал о продажах, СПИН наиболее полно соответствует моему опыту, моим знаниям и навыкам, и вот уже 9 лет я использую его в работе.

Я постараюсь здесь очень кратко описать основные идеи СПИНа, поделившись своим опытом его применения.

При желании вы всегда сможете найти возможность познакомиться с этим методом подробно.

## 2.1.1 Вопросы СПИН

Вопросы, которые могут быть заданы на переговорах, делятся на 4 группы.

С – ситуационные

П -проблемные

И – извлекающие

Н – направляющие.

**Ситуационные вопросы** направлены на понимание текущего положения дел.

*Сколько человек у вас на предприятии?*

*У вас используется сепарация или фильтрация?*

*Давно вы подключились к этому провайдеру?*

*На какую сумму ежемесячно вы покупаете у текущего по-*

*ставицика (читай: нашего конкурента)?*

*В каких городах расположены ваши филиалы?*

*Какие уплотнения вы используете?*

Оказывается, что ситуационные вопросы наиболее естественны для человека. Молодые менеджеры по продажам могут задавать такие вопросы бесконечно. Клиент быстро устаёт от них и отвечает вопросом: «Зачем вы меня об этом спрашиваете?» Затем говорит что-то вроде: «Давайте перейдём к делу». Менеджер, понимая, что его время истекает, бросается презентовать свой товар. **Слушать и слышать** клиента уже не получается. Встреча оканчивается, в подавляющем большинстве случаев, ничем.

Количество ситуационных вопросов нужно свести к минимуму, задавать их только по делу, и не все сразу.

Ситуационные вопросы необходимо планировать заранее, вспомните базовую компетенцию **«готовься к встречам»**.

В современном мире получить информацию о потенциальном клиенте, не прибегая к расспросам, стало значительно проще. При подготовке к встрече можно изучить сайт компании, почитать в интернете и социальных сетях отзывы её работников и клиентов. Посмотреть ролики или даже целые фильмы о производстве, пусть и не этой конкретно компании, но выпускающей аналогичную продукцию. Зайдите на сайт отраслевой ассоциации, посмотрите о чём там пишут, какие проблемы волнуют отрасль. Посмотрите на ре-

естр арбитражных дел, не ведёт ли ваш потенциальный клиент бесконечные тяжбы с поставщиками?

Если вы посещаете производственную компанию, то начните свой визит, если это возможно, с экскурсии по цехам, площадкам, складам. Опытный закупщик также стремится избежать сессии ситуационных вопросов, поэтому часто сам предлагает экскурсию по предприятию. Я неоднократно встречался с таким подходом. При первой встрече мне задавали однотипный вопрос: «Сразу пойдёте по цехам, или сказать что хотите для начала?». Мой совет – сразу идите. Если не предложили экскурсию, то первым делом попросите сами об этом.

Это ещё и возможность для клиента оценить визитёра, если он специалист в том, что продаёт и в полной мере владеет компетенцией **«знай свой товар»**, одно посещение цеха скажет ему больше, чем бесконечные расспросы.

Такая экскурсия подходящее место для ситуационных вопросов, как, впрочем, и для проблемных, старайтесь оказаться там, где применяют или устанавливают товар, который вы продаёте (ваш или от конкурента), и на месте задавайте свои вопросы тем, кто непосредственно имеет с ним дело. Склад хорошее место для вопросов о логистике и т.д.

Отпущенный минимум ситуационных вопросов лучше всего использовать для выяснения того, кто в компании принимает решения и о их критериях, для получения информации о процессах, людях, ролях, интересах и подходах. К

примеру,

– Кто принимает окончательное решение?

– Генеральный директор.

– Нам надо будет провести для него презентацию?

– Нет. Он принимает решение на основании служебной записки из Инженерного центра. А руководитель ИЦ подпишет такую записку, только на основании отчётов об успешных испытаниях пилотной партии.

– Как у вас организован процесс испытаний?

Также ситуационный вопрос можно использовать, как переход к проблемному вопросу.

**Проблемные вопросы** исследуют трудности, беспокойства, недовольства – они призваны вскрывать **скрытые потребности** клиента.

*Сложно использовать это оборудование?*

*Перебои со связью случаются?*

*Трубопроводы на стыках теряют герметичность?*

*Бывают задержки в поставках?*

Если потребность для клиента стала явной и осознанной, то он о ней прямо и говорит:

*«Краска, которую мы применяем быстро выгорает на*



*солнце и трескается на морозе. Каждые пять лет нам необходимо окрашивать заново 20 км трубопроводов. Это огромные деньги, не говоря уже об угрозе пропустить начало процесса коррозии. Нам нужна краска, которая будет гарантированно служить 10 лет.»*

Проблема сформулирована, надо её просто решать. Доказывать, что ваша краска соответствует предъявленным критериям, конкурировать дополнительными услугами, сервисом. Работы много, но проблемные вопросы здесь излишни.

Но так бывает очень редко. Проблема есть, но клиент её не осознаёт. На предприятии давно смирились с необходимостью раз в пять лет производить окраску труб и считают это дорогостоящей текушкой, которая решается в рабочем порядке, а вовсе не проблемой, требующей разрешения.

Задача менеджера по продажам инновационной краски вытащить эту проблему из-под спуда и сделать её явной для клиента. Для этого он и использует проблемные вопросы.

Но, если он прямо спросит: «У вас есть проблемы с краской?», то получит такой же прямой ответ: «Нет, с краской у нас проблем нет». Какие могут быть проблемы, да ещё с краской? Всё идёт так, как шло всегда, да и краска есть. Поэтому менеджеру по продажам проблемные вопросы нужно формулировать так, чтобы проблема постепенно выходила наружу. Например, можно спросить:

*Покрытие выгорает на солнце?*

*Существует угроза коррозии?*

*Сложно организовать окраску такого количества труб?*

*Вы довольны скоростью покрасочных работ?*

*Бывают перебои с доставкой краски на объект?*

Проблемные вопросы надо готовить заранее, сами по себе они в голове не появляются. Перед встречей запишите проблемы, которые ваш товар может решить у клиента. Также запишите проблемные вопросы, которые вы могли бы задать клиенту. Помните, что проблемы клиента могут лежать не только в области характеристик и свойств товара, но и в области дополнительных услуг: доставки, отсрочки платежа, разработки и изготовления эксклюзивного варианта товара и т.п.

Задавайте уточняющие проблемные вопросы **Кто? Когда? Где? Как часто?** чтобы прояснить мотивы и значимость скрытых потребностей.

Вопросы необходимо готовить для каждого конкретного человека.

При работе с одним и тем же товаром проблемы у каждого сотрудника предприятия разные, у инженеров или технологов одни, у снабженцев другие, у начальника цеха третьи. Поэтому, готовиться к встрече с каждым из них нужно по-разному, и проблемные вопросы необходимо готовить для каждого из них отдельно.

Часто менеджеры по продажам начинают презентовать свой товар и предлагать решение проблемы, сразу же, как только клиент выскажет её или утвердительно ответит на проблемный вопрос. Это одна из самых распространённых ошибок, которая прямо ведёт к срыву переговоров.

Рассмотрим наш пример. На проблемные вопросы менеджера клиент отвечает: «Да, действительно мы тратим большое количество ресурсов на частую окраску труб». Это достижение менеджера, он нашёл проблему у клиента, которую может решить с помощью своего товара. Он тут же говорит: «Мы можем это исправить, вы будете красить значительно реже», на столе оказываются каталоги, химические формулы, расчёты и т.п. Клиент слушает и даже восхищается достижениями научно-технического прогресса и проявляет интерес. Провожая менеджера на выход, он обещает прислать вскоре конкретный запрос. Менеджер уезжает окрылённый, но запроса не дожидается.

Почему же так? Признание проблемы ещё не означает желания её немедленно решить, особенно, если требуются дополнительные траты. Проблема ведь не перешла для клиента из разряда «текущие дела» в разряд «требует немедленного решения». Клиент не готов платить больше, пока он не осознаёт масштаба этой проблемы для себя, её последствий для своего бизнеса, бюджета и т.п.

Поэтому менеджер по продажам от проблемных вопросов должен перейти не к презентации, а к извлекающим вопро-

сам.

**Извлекающие вопросы** исследуют последствия проблемы, они направлены на осознание клиентом её значимости, готовят обоснование для вложений или покупки дорогостоящего решения.

*Это привело к росту издержек?*

*Во сколько обходится привлечение дополнительных бригад маляров?*

*Чем грозит ускоренная коррозия труб?*

*Сколько это будет стоить, если на рубли перевести?*

Не стоит и забывать о персональных последствиях.

*Если трубу прорвёт, кто и какую понесёт ответственность?*

Ответ на каждый такой вопрос увеличивает значение и «стоимость» проблемы в глазах клиента. Значительные дополнительные затраты уже не кажутся ему такими уж необоснованными.

Однако, менеджеру по продажам стоит быть готовым и к тому, что разговор о последствиях докажет клиенту, что проблемы и нет вовсе, и текущее положение дел вполне удовлетворительно.

*«Ну и что с того, что трубу прорвёт, у нас же там сжатый воздух, а не ядовитый газ. Перекроем ветку, заварим. Технология отработана, не в первый раз».*

Это значит, что обсуждаемая проблема, в данном случае проблема коррозии, не имеет веса в глазах покупателя, так свой товар не продашь, нужно искать другие возможности, и обсуждать другие проблемы. Поэтому при подготовке к встрече нужно намечать несколько проблем, которые можно обсудить с клиентом, заранее наметить для них проблемные и извлекающие вопросы. Если же ваш товар предназначен для решения одной конкретной проблемы, то просто нужно готовиться к большему количеству встреч.

Никогда не забывайте и о том, что проблемы клиента могут лежать в области дополнительных услуг, а не в товаре. В полной мере необходимо использовать компетенцию **«знай своё уникальное предложение»**, не ограничиваясь компетенцией **«знай свой товар»**. Ну, не нужна клиенту инновационная краска, зато нужна стандартная, но в таре по 100 кг, а у всех вокруг либо по 80 кг, либо по 120 кг. Вот она, настоящая проблема для клиента, хотите быть поставщиком, решайте её.

Я неоднократно замечал, что разговор о последствиях очень часто наталкивает собеседника на мысль об его истинных проблемах, которые его действительно волнуют и последствия от которых он ощущает. Парадокс ситуации в том,

что реальные проблемы клиента часто сложнее и неожиданней, чем те, к которым готовиться менеджер по продажам, но без обсуждения этих предполагаемых проблем, клиент своими реальными сложностями не делиться.

Увидев перед собой человека, который не произносит заученный текст презентации, а «желает разобраться», ваш собеседник может вдруг сказать:

*«Что это мы всё о трубах говорим, у нас тут установлены два резервуара. Вот с ними действительно есть проблема».*

Такой момент очень ценен для продавца. С ним делятся по-настоящему заболевшим, просят о помощи и зовут в партнёры. Тут главное не растеряться, не начать говорить: «да, да, у нас есть резервуарные варианты...», тут главное слушать и задавать уточняющие проблемные и извлекающие вопросы.

Извлекающие вопросы также устанавливают связь между интересами департаментов, между интересами пользователей и людей, принимающих решение.

*Это затруднит работу механического цеха?*

*Это увеличит нагрузку на лабораторию?*

Проблема растёт в глазах вашего собеседника, оказывает-

ся, что она влияет не только на него и его подразделение, но и на его коллег, на работу всего предприятия.

В крупных проектах сделки не заключаются при первом контакте, требуется пройти несколько этапов и провести встречи с многими людьми из разных отделов, в том числе и с теми, кто принимает окончательное решение. Продавцу будет гораздо проще получать их одобрение на совершение сделки, если он покажет, как предлагаемый им товар повлияет на жизнь многих отделов, какие последствия будут для функционирования всего предприятия.

Извлекающие вопросы исследуют последствия, а последствия – это язык людей, принимающих решения.

После того, как проблемы и её последствия стали явными и для продавца, и для покупателя, может быть пора поговорить о решении? Да, пора, но не форме презентации, а задавая направляющие вопросы.

**Направляющие вопросы** позволяют самому покупателю рассказать о выгодах вашего предложения, и высказать доводы в его пользу. Формируют **явную потребность** и делают понятной пользу от её решения.

*Почему важно решить эту проблему?*

*По вашему мнению вам поможет сокращение времени на обработку данных?*

*Какие выгоды вы извлечёте, если краска будет служить не 5 лет, а 10 или 15?*

Такие вопросы фокусируют клиента на решении, а не на проблеме.

Только выслушав ответ, в котором покупатель перечисляет выгоды, которые он хотел бы получить, продавец говорит:

*«Как я понял, вы считаете, что, если вы будете применять краску со сроком службы 10 лет, то вы сможете отказать от найма временных рабочих, тем самым существенно сократив расходы. Кажется я смогу вам помочь, вот посмотрите на этот вариант.»*

Другими словами, продавец предлагает решение, в правильности и необходимости которого клиент сам себя только, что убедил.

По сути, это репетиция внутренней продажи. После встречи ваш контрагент пойдёт к своему руководству, к коллегам и этими же самыми доводами будет убеждать их в необходимости продолжить работу с вашей компанией, либо сразу купить, либо перейти на следующий этап проекта, на котором требуется уже что-то инвестировать, например запустить процесс валидации; провести опытные работы; начать углублённую разработку системы; протестировать программу; подготовить калькуляцию; выехать в командировку туда, где уже использовали такую краску; и т.д. и т.п.

Направляющие вопросы оказывают всегда положитель-



ный эффект на покупателя. Говорит он, а вы с ним соглашаетесь, подтверждая его мысли.

Если эти вопросы положительно влияют на покупателя, почему бы не задавать только их, и прямо сразу?

Однако, нельзя начинать встречу с направляющих вопросов.

Клиент может на ваш направляющий вопрос ответить:

*«Пожалуй никаких особо выгод я от этого не вижу. Времени потратим изрядно, а что получим на выходе непонятно».* Это значит, что потребность в вашем решении для него не стала явной, проблема в его глазах не выглядит серьёзной и заниматься ей он не намерен.

Менеджер по продажам задал направляющий вопрос слишком рано. Не выявил всех проблем потенциального клиента, не обсудил подробно их последствий, и как результат, не оценил правильно масштабы той или иной проблемы для клиента, что-то додумал за него.

Получив однажды, скорее раньше, чем позже, подобный ответ менеджер по продажам начинает понимать, что форсировать переговоры в надежде на быстрый результат не лучшая стратегия. Нужно **слушать** клиента, дать больше времени себе и ему на обсуждение проблем и их последствий. Нужно **слышать** клиента, правильно понимать то, что он говорит, задавая уточняющие вопросы, при необходимости

переспрашивать, чтобы у вас формировалось решение для его проблем, а не решение *вашего видения* его проблем.

## 2.1.2 Преимущества и выгоды.

Часто продавцы в разговоре с клиентом используют выражения: «это будет вам выгодно», «ожидаемая выгода от применения нашей продукции. . .» и т.д. и т.п., и почти так же часто остаются разочарованными тем, что потенциальный покупатель вовсе не спешит воспользоваться «невероятно выгодным предложением, не так ли. . .». Почему же покупатель не видит выгоды там, где её видит продавец?

Чтобы внести ясность в этот вопрос Нил Рекхэм сформулировал чёткое определение выгоды. **Выгода показывает каким образом продукт удовлетворяет явную потребность, высказанную покупателем.**

Как мы видим из предыдущей главы, результат переговоров, к которому стремиться менеджер по продажам, заключается в том, чтобы покупатель сам сформулировал свою явную потребность, высказал какую выгоду он видит от вашего продукта.

Только на эту выгоду (выгоды) он ориентируется, принимая решение о покупке.

Как же быть с другими важными особенностями продукта, которые покупатель «не заметил»? Их Нил Рекхэм предложил называть преимуществами.

## **Преимущество показывает каким образом продукт может быть использован или помочь покупателю.**

Например, наш продукт позволяет:

- *привлекать к выполнению работ персонал с более низкой квалификацией;*
- *снизить энергопотребление;*
- *осуществлять обмен данными всего за 10 миллисекунд*
- *всегда доступен на складе в вашем городе*
- *уровень шума в два раза ниже, чем конкурентов*
- *продлевает срок службы механизма*
- *надёжно защищает от коррозии*
- *и т.д., и т.п.*

Это всё **преимущества**, которые менеджер по продажам обсуждает с покупателем, используя вопросы СПИН.

Для менеджера по продажам важно вскрыть у покупателя не все его проблемы, а только те, которые он может решить, используя преимущества своего товара и услуг. Чем больше своих проблем покупатель признает, как явную потребность, тем больше преимуществ продукта перейдёт в выгоды покупателя.

После того, как покупатель говорит:

*«Ммм, пожалуй снижение энергопотребления нам будет интересно, тогда мы могли бы направить освобождённые*

*мощности на подключение дополнительного оборудования. Да и уровень шума для нас немаловажен, нам уже проверяющий орган предупреждение вынес, что у нас нормы по шумности превышены».*

Это **выгоды**, которые покупатель видит для себя в вашем продукте.

Именно на них менеджеру по продажам стоит сосредоточиться в дальнейшем общении с покупателем и в формировании коммерческого предложения. Если продукт имеет варианты, то следует выбрать те, которые более полно отвечают выгоде покупателя и продвигать только их.

Если ваш контрагент почувствует выгоду от вашего предложения, то он станет вашим союзником в продвижении вашего продукта среди своих коллег и руководителей.

Исследования, которые провёл Нил Рекхэм, показали, что преимущества забываются вскоре после встречи, покупатели помнят только выгоды. Менеджеру по продажам необходимо стремиться к тому, чтобы к завершению переговоров покупатель сформулировал выгоды для себя, в противном случае сотрудничество продолжено не будет.

Иногда, а в некоторых отраслях всегда, менеджера по продажам приглашают сделать презентацию своего товара, специально избегая любых предварительных встреч.

В этом случае менеджер может говорить только о преимуществах своего продукта, которые быстро исчезают в памяти

поэтому, чтобы повернуть ситуацию в свою сторону, продавец может вставить вопросы СПИН сразу в презентацию. Результатом же презентации должна стать назначенная встреча «для подробного обсуждения всех особенностей продукта».

### 2.1.3 Работа с возражениями

Проведя анализ большого количества встреч менеджеров по продажам с потенциальными покупателями, сотрудники команды СПИН обратили внимание на то, что **существует прямая связь между высказыванием преимуществ и ответными возражениями покупателя.**

Представьте себе ситуацию, в которой вы сами рассматриваете варианты крупной покупки, например автомобиля. Хватит ли у вас терпения выслушивать от продавца весь перечень достоинств модели, которая никак не подходит под ваши мечты? Наверное, вы попытаетесь его перебить. Если же продавец сумеет утопить вас в потоке слов, будете вы платить за вариант, который всё равно не подходит под ваши потребности? Вряд, ли. Под его активной презентацией вы подведёте кратный итог фразой-возражением: «Это не для меня» или «Дороговато» и т.п.

С другой стороны, если продавец выяснит ваши потребности, затем попросит вас самого перечислить все нужные опции, и только тогда предложит вариант, соответствующий вашим желаниям, будете вы возражать сами себе?

В В2В продажах та же картина. Когда покупатель сам выскажет свою **выгоду** от покупки вашего товара так, как это показано в предыдущей главе, то и возражений с его стороны уже не будет.

**Покупатели никогда не возражают против тех выгод от вашего товара, которые сформулировали сами.**

Ранее я писал о том, что нельзя сразу после того, как покупатель ответил утвердительно на ваш проблемный вопрос, тут же предлагать ему решение. Необходимо переходить к извлекающим и направляющим вопросам. Лучшим индикатором того, что беседа пошла в не ту сторону, являются возражения покупателя.

**Покупатель всегда возражает против решений, потребность в которых не стала для него явной, а выгода очевидной.**

К сожалению, в качестве естественной реакции на возражения клиента менеджер начинает с ними бороться. Давит, преуменьшает их значение, рассказывает примеры из жизни других своих клиентов.

Правильной же реакцией на возражения клиента является переход от обсуждения решения снова к вопросам.

Даже опытные менеджеры губят переговоры на этом моменте. Решение же очевидно, просто покупатель его не понимает, значит нужно его разъяснить. Продавец не замечает, что предлагает решение для *своего видения* проблемы клиента, а не решение для настоящей проблемы клиента.

## 2.2 Психология в переговорах

Необходимо чётко отделить психологические приёмы, помогающие в переговорах, от методов психологического манипулирования людьми, особенно техник НЛП.

В главе «Преимущества и выгоды» говорилось о том, что после завершения встречи покупатель быстро забывает высказанные преимущества и помнит только выгоды. Если продавец с помощью различных техник воздействовал на покупателя, вызвав у него прилив доверия и желание купить, то после встречи покупатель, освободившись от влияния, будет всё равно оценивать только выгоды от предложения, отбросив всё остальное. Более того, поняв, что он подвергся некоему психологическому воздействию, покупатель быстро отправит и продавца, и его компанию в чёрный список, навсегда закрыв им вход на своё предприятие.

В сегменте B2B решение о покупке принимается после нескольких встреч, иногда после длительного процесса валидации и тестирования пилотной партии, требует одобрения различных отделов и служб предприятия-покупателя. При таком процессе всякое психологическое воздействие, направленное на немедленное получение результата, теряет смысл, и является верным путём к потере покупателя.

На деле, закупщики зачастую очень нервно реагируют даже на такие невинные манипуляции, как техники закрытия сделки.

Как показывает опыт, наиболее успешной в работе мене-

джера по продажам является стратегия выстраивания «долгосрочных, взаимовыгодных и партнёрских отношений», где нет смысла в попытках быстро и любым способом что-то получить с «партнёра».

## **2.2.1 Психотипы покупателей**

Есть ли место психологии в партнёрских отношениях, свободных от разного типа манипуляций? Да, есть.

Если менеджер по продажам может определить психотип своего партнёра по переговорам и подстроиться под него, то получать ответы на свои вопросы ему будет гораздо проще, взаимодействие будет эффективнее.

Существует несколько методик деления людей, конкретно покупателей, на психотипы. В этих же методиках даются рекомендации, как взаимодействовать с людьми определённых психотипов. Менеджеру по продажам, несомненно, стоит изучить одну или несколько из них, и остановившись на одной, применять в работе.

Сам я решил опираться на классический круг Айзенка, систему, которая делит людей по темпераментам, речь идёт о всем известных меланхолике, сангвинике, холерике, флегматике. Темперамент человека – это его врождённое свойство, которое не меняется под воздействием внешних факторов, поэтому, определив темперамент, можно достаточно уверенно предсказать поведение партнёра в различных си-



туациях.

Для каждого темперамента психологами разработано большое количество практических рекомендаций по взаимодействию. Например, для холерика рекомендуется представлять на рассмотрение два варианта предложения, но не больше; сангвинику придётся несколько раз напомнить о достигнутых договорённостях; флегматик будет медленно, но верно прорабатывать несколько вариантов, и выбрав один с него уже не сдвинется; с меланхоликом придётся предложение рассматривать вместе, и далеко не с каждым он будет это делать, нужно сначала завоевать его доверие.

*Однажды моим контрагентом был меланхолик, и для того, чтобы сделать следующий шаг в проекте, мне приходилось выезжать в командировку, садиться рядом с ним и подробно объяснять, что именно мы предлагаем на этом этапе, какие есть варианты, и возможные последствия. После этого он объявлял своё решение, и мы двигались дальше.*

Конечно, достичь такого уровня мастерства, чтобы через 20-30 минут встречи точно определить темперамент собеседника и начать под него подстраиваться, не просто для менеджера по продажам. Он же не профессиональный психолог. Однако, если вы с человеком встречаетесь несколько раз, и особенно при работе с постоянным клиентом, его темперамент ставится очевидным, и используя рекомендации

психологов можно будет создать комфортную среду общения с ним.

Есть экспресс-методы, например «Матрица социальных стилей» и другие. Эти методы будут полезны там, где уже первая встреча крайне важна и решает судьбу переговоров. Они позволяют за 15-20 минут определить психотип собеседника и построить с ним диалог.

Все говорят о том, что продавец должен подстраиваться под клиента, а как же он сам? Как быть с комфортной средой для него? Тут надо чётко понимать, пока «мешок с деньгами» у клиента, и тот, кто хочет его получить, подстраивается под клиента. Менеджер по продажам должен стремиться заключить сделку, и в этом находить для себя удовлетворение, а стиль общения клиента надо воспринимать, как внешний фактор, напрямую не касающийся личных переживаний продавца, его надо учитывать, но это лишь один из факторов.

Быть тонким психологом для менеджера по продажам не обязательно, это не входит в перечень базовых компетенций продавца. Однако, изучение любой (какая понятнее, больше нравится) методики по психотипам, ненавязчивое изучение своих партнёров, применение рекомендаций по налаживанию взаимодействия, является существенным подспорьем в работе менеджера по продажам. Такую психологию нельзя отнести к манипулятивным техникам, но с её помощью можно установить с клиентом контакт, подтолкнуть его к нужному решению.

Необходимо только помнить, что психология не самоцель в переговорах, без поиска проблем и формулирования выгод ваш собеседник решит, что с вами приятно иметь дело, но жаль только, что вы не можете предложить ему ничего полезного.

## **2.2.2 Невербальное общение**

Очень важно в переговорах невербальное общение, сигналы, которые менеджер по продажам подаёт своему собеседнику мимикой, жестами, взглядом.

Большинство людей бессознательно считывает невербальные сигналы собеседника и определяет свою реакцию на поступающую от него информацию в зависимости от этих сигналов.

Психологи уже давно подсчитали, что только 7% информации передаётся с помощью слов, 55% через невербальное общение и 38% через интонацию голоса.

Менеджер по продажам должен контролировать ход беседы, задавая вопросы, но контролировать ответы он не может. Все мы люди, многое из того говорит собеседник, может вызывать у нас раздражение, скуку, активное несогласие. Продавцу необходимо уметь контролировать свою мимику и жесты. Кто же будет покупать у человека, у которого на лице написано откровенное неодобрение всего, что говорит покупатель?

Контролировать мимику своего лица можно только контролируя свои эмоции. Это делать нелегко, контроль эмоций не входит в обязанности продавца, и не является вопросом первостепенной важности. Однако это вопрос эффективности. Можно задать себе простой вопрос: зачем я встречаюсь с этим человеком? Чтобы что-то ему продать или научить жизни, раскритиковать его убеждения и позицию личную или профессиональную? Если второе, то нужно задуматься той ли профессией вы занимаетесь. Если первое, то нужно чётко всё время повторять себе: любые эмоции, относящиеся к **профессиональному** разговору, излишни и вредны.

Только так вы можете взять под контроль свой разум и свои эмоции. Стремитесь к тому, чтобы транслировать доброжелательность и заинтересованность.

В открытом доступе существует масса сведений о том, какие жесты говорят о лжи, недоверии, напряжённости, неуверенности собеседника, о потере им интереса к разговору.

Избегайте сами этих жестов, контролируя свою позу и свои руки во время переговоров, и не забывайте смотреть на собеседника.

Сразу меняйте тему разговора, если видите признаки скуки или раздражения. Если вам вроде и не возражают, но явно демонстрируют недоверие позой или жестом, то это повод задуматься не презентуете ли вы товар раньше, чем покупатель высказал явную потребность и перечислил выгоды

от решения.

Насколько важно для менеджера по продажам избегать жестов лжи, неуверенности, напряжённости, настолько же важно видеть, если такие жесты демонстрирует собеседник.

## **2.2.3 Защита от психологического нападения**

Помимо недобросовестных поставщиков, о которых достаточно много говорить, и для защиты, от которых крупные предприятия используют собственные службы безопасности, существуют также и недобросовестные покупатели.

Об этой проблеме почему-то не принято много говорить, но практически каждый поставщик товаров или услуг в сфере B2B страдает от действий недобросовестных покупателей. Схема проста, добившись отсрочки платежа, эти контрагенты не торопятся возвращать долги. На балансе почти каждой компании поставщика есть безнадёжные долги.

Одна из задач менеджера по продажам состоит в том, чтобы защищать свою компанию от сделок с подобными «покупателями».

Конечно, есть стандартные методы проверки надёжности контрагента перед заключением договора, которыми не следует пренебрегать. Это изучение его финансовой отчётности, поиск по базе арбитражных дел и т.п.

Однако менеджер по продажам уже на этапе переговоров

может понять, что покупателю доверять нельзя. Индикатором этого могут служить, как психологические манипуляции, направленные на продавца, так и невербальные сигналы, которые невольно подаёт недобросовестный контрагент.

Такому контрагенту необходимо скрыть многие важные сведения о себе и проекте, заставить продавца поверить в свою благонадёжность, не предоставляя для этого необходимых подтверждений, поэтому психологические манипуляции практически неизбежны в таких случаях.

Менеджеру по продажам полезно быть готовым к таким событиям, изучая методы манипуляций и способы защиты от них. Опять же такие навыки не являются обязательными для продавца, и должны осваиваться им только при желании.

Но одно менеджер должен помнить твёрдо, ни при каких обстоятельствах, каким бы привлекательным не казался проект, нельзя пренебрегать стандартными процедурами проверки контрагента.

Обычно в таких случаях поставщика очень торопят с заключением контракта, иначе время будет упущено, проект сорвётся, и он, покупатель, будет вынужден обратиться к конкуренту. Очень большую пользу для своей компании менеджер по продажам принесёт, если на подобное подстёгивание ответит:

*«Очень жаль, что вы так поздно обратились к нам, когда уже нет времени на тщательную проработку проекта,*

*будем рады видеть вас с новым проектом, а сейчас извините мы не участвуем.»*

Жмите на тормоз, если поведение покупателя кажется вам неестественным для вашего бизнеса и отрасли.

## 2.3 Внутренние переговоры

Специалисты давно заметили, что успешного менеджера по продажам отличает от его менее результативных коллег модель поведения внутри его собственной компании. Успешный менеджер активно перемещается между отделами, рабочие вопросы предпочитает обсуждать с коллегами из разных служб очно, а не через электронную почту или корпоративный чат. Другими словами, строит горизонтальные связи с коллегами.

Давайте попробуем понять, почему эти связи имеют серьёзное влияние на продажи?

Возьмём реальную ситуацию из жизни.

*В перечне документов, которые клиент хотел бы получить вместе с товаром, указано несколько различных сертификатов. Обязаны мы предоставлять сертификаты клиенту? Конечно. Значит подписываем договор и запускаем в работу. А после отгрузки товара сразу же получаем претензию от клиента о том, что в пакете документов нет некоего сертификата, и особенно ярко в этой претензии выделяется ссылка на пункт договора, гласящий, что клиент вправе не платить за товар, пока не будет предоставлен полный пакет документов.*

*Кто виноват? Наверняка отдел сертификации, который*



*не хочет или не может выполнять свою работу, кто же ещё? Возникает конфликт с этим отделом, затем происходит разбирательство и выясняется, что сертификат этот нестандартный для нас, никто его раньше и не требовал, стоит он больше, чем вся партия поставленного товара, и срок его получения не менее полугода. Коллапс налицо.*

Клиенты всегда выдвигают массу требований: разработать уникальную модификацию товара, создать дизайн упаковки с его логотипом, предоставить пакет разнообразных документов, отправить груз на Сахалин, приложить упаковочные листы по особой форме и т.д. и т.п. Для менеджера по продажам проще всего согласиться с их требованиями и пусть остальные выполняют свою работу, он же свою выполнил, клиента привёл. На деле всё происходит не так, в лучшем случае договора не согласовываются, а в худшем выясняется, что многие требования из уже подписанного договора выполнить невозможно. Замкнутый круг взаимных претензий и разбирательств, в которые вовлекаются и клиенты.

А ведь никто не мешал продавцу перед подписанием договора уточнить в отделе сертификации все ли сертификаты, которые просит клиент, компания может предоставить. Получив отрицательный ответ, сходить к ним и выяснить причину отказа, а затем просто исключить этот сертификат из перечня требуемой документации, приведя в качестве аргументов его стоимость и срок получения.

Клиенты часто даже не спорят, когда поставщик **обоснованно** предлагает убрать избыточные требования из договора.

Приходя к коллегам, и обсуждая с ними рабочие вопросы, менеджер по продажам гораздо глубже и яснее представляет себе выстроенные процессы работы других отделов, он начинает понимать проблемы и сложности, с которыми сталкиваются его коллеги, причины каких-то ограничений и несоответствий идеальной картине мира.

Обсуждая условия поставки, менеджер по продажам зряче и аргументированно говорит с клиентом о том, какие услуги его компания может предоставить, какие нет и почему. Такая защита своего **уникального предложения** встречает уважение со стороны клиента.

Покупателю не особо нужны пустые обещания сделать для них всё, что угодно. Для их гораздо важнее понимать, что и как будет поставлено за оговоренную сумму, а не отлавливать потом поставщика, заставляя его выполнять взятые на себя обязательства.

Часто бывает и так, что клиент, отчего-то легко отказавшись, настаивает на выполнении некоторых своих требований, с которыми продавец ранее не встречался. Обязанность менеджера по продажам организовать у себя в компании обсуждение этих требований, прийти с коллегами к пониманию, можно ли выполнить эти требования вообще, а если можно, то какими силами, и насколько нужно увеличить для

этого окончательную цену. После подписания такого контракта, коллеги, ответственные за выполнение его различных аспектов, готовы к уникальным требованиям клиента, и знают, как их выполнить.

Покупатель быстро забудет, что переговоры по контракту были сложными, и потребовалось больше времени на его согласование, но он будет прекрасно помнить, что всё, что в нём прописано, было выполнено качественно и в оговоренные сроки. Довольный клиент будет заказывать снова и снова.

Сотрудничество со своими коллегами, глубокая кооперация с ними, делают менеджера по продажам сильнее.

С одной стороны, покупатель уверен, что каждое его требование было обсуждено и проанализировано на предмет выполнимости, и, если уж контракт подписан, он может быть спокоен за поставку. С таким менеджером по продажам покупатель готов строить долгосрочные отношения.

С другой стороны, коллеги понимают, что к их работе относятся с уважением, их компетенцию, опыт и знания принимают в расчёт и доносят до клиента. Такого менеджера по продажам они готовы поддерживать, обсуждать с ним рабочие вопросы и проблемы, а также делать для него и его клиентов чуть больше, чем для остальных.

В жизни сплошь и рядом встречаются ситуации, когда менеджер по продажам, как за щитом, укрывается за фразой: «Это требование заказчика», и стремиться заставить своих

коллег исполнять довольно нелепые запросы покупателей, чему коллеги активно сопротивляются. Тогда следует апелляция к начальству, какие-то разборки и склоки. Я ни разу не видел, чтобы в таких стычках побеждала точка зрения продавца. Грамотный и заинтересованный руководитель прекрасно знает, как выстроены процессы в подразделениях его компании, видит, что требования клиента им противоречат, и он обязательно задаёт вопросы. Вопросы менеджеру по продажам. Что стоит за этими требованиями, действительно ли покупатель не может от них отказаться? Кто и как будет оплачивать выполнение этих требований? И т.д.

Вот тут и выясняется, что, если бы менеджер по продажам мог ответить на эти вопросы, то никакого конфликта с коллегами не было бы, а шло бы деловое обсуждение условий контракта, с привлечением служб и подразделений, как компании поставщика, так и компании покупателя.

По сути, менеджер по продажам зажат между Сциллой и Харибдой. Если он не может выстроить процесс переговоров с покупателем, то это неизбежно приводит его к конфликтам с собственными коллегами, с другой стороны, не выстроенные горизонтальные связи внутри собственной компании неизбежно приводят его к конфликту с покупателями.

Строить горизонтальные связи не сложно. В подавляющем большинстве компаний сотрудники разных отделов настроены к собственным продавцам доброжелательно и заинтересованы в их успехе, ведь деньги, которые все получают

в виде зарплаты, в конце концов, приходят от клиентов, а клиентами занимаются продавцы. Всё что нужно менеджеру по продажам это прийти в соответствующий отдел и сказать – Ребята, у меня клиент вот такое требование выдвигает, что с ним делать будем? -, а затем обсудить предложенное решение с клиентом, а затем снова пойти к коллегам, и так до тех пор, пока все не придут к согласию. Работает волшебным образом.

## Выводы из главы 2.

Менеджер по продажам ведёт переговоры всегда. Любые встречи с потенциальными или постоянными покупателями, а также со своими собственными коллегами, на которых обсуждаются любые вопросы касающиеся взаимодействия между двумя компаниями являются коммерческими переговорами.

Главной обязанностью менеджера по продажам является организация и управление процессом переговоров, в который может быть вовлечено большое количество людей с обеих сторон.

Во время переговоров должна быть в полной мере реализована одна из базовых компетенций продавца **«слышать клиента»**. Для этого менеджер по продажам стремится контролировать ход беседы, задавая вопросы.

Наиболее развитой системой, которая трактует о том, какие задавать вопросы и когда, является метод СПИН.

Этот метод делит вопросы на ситуационные, проблемные, извлекающие и направляющие.

**Ситуационные вопросы** направлены на понимание текущего положения дел.

**Проблемные вопросы** исследуют трудности, беспокойства, недовольства – они призваны вскрывать скрытые потребности клиента.

**Извлекающие вопросы** исследуют последствия проблемы, они направлены на осознание клиентом её значимости, готовят обоснование для вложений или покупки дорогостоящего решения.

**Направляющие вопросы** позволяют самому покупателю рассказать о выгодах вашего предложения, и высказать доводы в его пользу. Формируют **явную потребность** и делают понятной пользу от её решения.

Вопросы эти необходимо готовить заранее, не забывая о базовой компетенции «**готовься к встречам**», опираясь на **преимущества** товара, либо дополнительных услуг.

Используя эти вопросы, менеджер по продажам стремится выявить **скрытые потребности** покупателя, перевести их в **явные потребности** и добиться, чтобы покупатель сформулировал свои **выгоды** от предложения продавца.

После того, как покупатель сформулировал свои выгоды, он не возражает против решения, которое включает в себя все эти выгоды. Люди обычно не спорят сами с собой, редкие исключения встречаются в литературе и в учреждениях, которые принято застенчиво называть «соответствующими».

Методы психологического манипулирования людьми в B2B сегменте не приносят пользы, т.к. процесс закупки в большинстве деловых компаний разбит на этапы, требует одобрения со стороны различных отделов и руководства. Со многими вовлечёнными лицами манипулятор никогда не встречается, поэтому все попытки манипулирования быст-

ро вскрываются с печальными последствиями для продавца-манипулятора.

Для успешного ведения переговоров менеджеру по продажам полезно изучить психологические приёмы, позволяющие подстраиваться под различные психотипы и комфортно взаимодействовать с большинством людей, с которыми ему приходится встречаться, но не предусматривающие манипулирования сознанием. Менеджер по продажам не шпион и не уличный мошенник, а солидный представитель солидной компании, и психологические приёмы он изучает тоже солидные. Так выгоднее.

Однако менеджеру по продажам крайне полезно уметь различать моменты, когда манипулировать пытаются им, и научиться защищаться от манипуляторов.

Менеджер по продажам строит развитые горизонтальные связи внутри собственной компании, вовлекая своих коллег в обсуждение условий контракта и требований клиента. Если продавец на вопрос покупателя – Что вы можете? -, отвечает – Всё, что угодно. -, то покупатели, заинтересованные в действительно крепких и долгосрочных отношениях с поставщиком, с таким продавцом работать не станут.

Менеджер по продажам с одной стороны должен зряче и аргументированно исключать завышенные требования покупателей, а с другой – прорабатывать с коллегами, как и какими силами будут удовлетворены уникальные требования клиента, без которых он просто не купит.



Не стесняйтесь использовать свои навыки ведения переговоров на коллегах, ищите их скрытые потребности, подводите к тому, чтобы они формулировали свои выгоды, используйте их для лучшего обслуживания своих клиентов.

## Глава 3. Изменения происходят

Для компании-поставщика, каким бы бизнесом она не занималась, постоянные покупатели делятся не только на мелких, средних и крупных в зависимости от доли поступлений от них в общем обороте компании, но также бывают особые клиенты.

Вклад в оборот от особых клиентов может быть достаточно средненький, но работа с ними чрезвычайно престижна. Чтобы привлечь такого клиента надо создать специально для него уникальный товар, пройти специфическую сертификацию, купить новое оборудование, и т.д., и т.п., по сути, качественно изменить все свои процессы. Компания поставщик как бы переходит в другую, недоступную ранее, лигу, начав работу с таким клиентом, тем самым получая возможность привлекать большее количество потенциально крупных для себя клиентов.

Амбициозные и развивающиеся компании, стремятся увеличить количество своих особых и крупных клиентов, и ставят соответствующие задачи своим менеджерам по продажам.

Однако ни одно предприятие в любой отрасли не является бесхозным, оно уже чей-то покупатель.

Хорошо, если мы продаём товар, который взял и революционизировал свою отрасль, тогда к нам выстраивается оче-

редь из желающих стать нашими клиентами. А если это не так?

Что же даёт нам основания думать, что мы сможем совлечь потенциального покупателя с его пути и направить в сторону своего товара, своей компании? Расчёт строиться на фундаментальном законе, который гласит: **«Изменения происходят»**. Не знаю, кто первым его сформулировали, но это удивительно точный закон, который постоянно подтверждается жизнью.

Одна из распространённых ошибок менеджеров по продажам, да и компаний в целом, игнорировать предприятия, а то и целые отрасли из-за уверенности, что там ничего меняется не будет, а затем вдруг проснуться на обочине исторического процесса. Ярчайший пример наше сельское хозяйство. Десятилетиями это была одна из самых депрессивных отраслей экономики, и посмотрите на него сейчас. Первое место в мире по экспорту зерновых, уверенный рост экспорта мяса, хотя совсем недавно казалось, что наша страна так и будет безнадёжно покупать «ножки Буша». Естественно, приоритет и базу для развития получили компании, которые работали с предприятиями этой отрасли в трудные времена и были их поставщиками в момент старта и бурного роста изменений.

Недооценка закона «Изменения происходят» играет злую шутку и с компаниями, которые уже являются поставщиками крупных предприятий. Уверенные, что ничего не меня-

ется ни в отрасли, ни у клиента, они не меняются сами. В один прекрасный момент такие компании рискуют узнать, что их надёжный и старинный партнёр выпустил новые модели своей продукции с комплектующими или материалами от конкурента.

И тогда звучит диалог:

– *Вас что-то не устроило в работе с нами?*

– *Нет, всё было отлично.*

– *Тогда почему вы нас заменили?*

– *Видишь ли, у вас нет моделей со встроенными блоками управления, а нам был нужен именно такой. Сейчас весь мир применяет только встроенные блоки.*

– *Как же нет? У нас есть встроенные блоки и ассортимент куда больше, чем у конкурентов.*

– *Что же ты молчал?*

Очень обидно терять клиентов по недосмотру, или, в лучшем случае, из роли ведущего поставщика переходить в разряд догоняющих и потенциальных.

Быть в курсе изменений у покупателя, являться тем, с кем он обсуждает планы на будущее, выступать самому инициатором изменений у клиента, предлагая изменённые и усовершенствованные модели своего товара раньше, чем его об этом спросят, главная задача менеджера, который отвечает за работу с лучшими клиентами своей компании.

Однако воспользоваться ошибками текущего поставщика, «вписаться» в изменения, которые происходят в крупных компаниях, далеко не просто. Это серьёзная и ответственная задача для продавца, который хочет потеснить конкурента.

Привлечение и начало работы с крупным клиентом – это большой проект, организатором которого со стороны поставщика выступает менеджер по продажам.

Одним из наиболее эффективных способов решения больших и запутанных задач, решить которые, кажется, почти невозможно, является разбивка одной большой задачи на несколько более мелких. Решая одну за другой эти маленькие задачи, мы постепенно находим решение для задачи в целом.

Ровно также стоит поступать и с проектом по привлечению большого клиента. Разбить его на этапы, и переходить к следующему, только добившись запланированного результата на предыдущем.

## Глава 4. Этапы проекта продаж крупным клиентам

Любой проект по привлечению крупного клиента разбивается на этапы вне зависимости от того, выделяет их менеджер по продажам и как-то классифицирует для себя, или не выделяет, а просто общается с потенциальным покупателем, «шаг за шагом добиваясь результата». Однако практика показывает, что менеджер, представляющий более-менее точно, какой путь ему предстоит пройти, успешнее своего коллеги «импровизатора». Между ними такая же разница, как между двумя водителями, один из которых едет к своей цели с включённым навигатором, а у второго только и есть, что указание «ищи в районе метро Динамо». Кто приедет быстрее, потратив меньше сил, времени и бензина?

Если проект разбит на этапы, для каждого из которых определены *измеряемые* задачи и цели, то менеджер не мечется и не импровизирует, он не форсирует бессмысленно события, рискуя утомить клиента, и не «зависает» временами, раздумывая что делать дальше.

Существуют несколько методов деления на этапы проекта больших продаж, например метод WinValue. Однако в реалиях нашей страны некоторые теоретические положения, годящиеся для Европы, не находят своего подтверждения, а

практические советы не работают.

Поэтому я взял на себя смелость предложить свою матрицу этапов проекта продаж крупным клиентам, которые выделены и описаны на основе моего практического опыта ведения таких проектов в сегменте B2B.

## 4.1 Этап первый. «Вход»

Проблемы, которые в самом начале проекта стоят перед российским менеджером по продажам и его европейским коллегой немного отличаются друг от друга. Европейцу различные методики настоятельно рекомендуют определить с какими компаниями-покупателями ему стоит поработать, а затем назначить встречу с их закупщиками.

В России же практически во всех отраслях экономики игроков значительно меньше, а уж тем более крупных. Компании продающие товары для промышленности прекрасно знают всех крупных потенциальных потребителей своего товара, и проблема для них заключается не в том, чтобы их найти, а в том, чтобы к ним зайти. Назначить встречу далеко не просто.

В отличие от европейских закупщиков, которые в большинстве своём охотно встречаются с потенциальными поставщиками, и изучают, что хорошего им могут предложить, их российские коллеги часто ведут закрытую политику, и чтобы назначить с ними встречу приходится изрядно потрудиться.

Конечно, наши крупные предприятия тоже можно понять, их мало, а поставщиков много. Помимо российских компаний, в стране работают представительства производителей комплектующих и материалов из Европы, США, Китая, Юж-



ной Кореи и Японии, которые к тому же конкурируют между собой. Если в мире, каждая из этих компаний находит своего покупателя, то в России все они фокусируются на одних и тех же компаниях, стремясь стать их поставщиками, у порога потенциального покупателя выстраивается длинная очередь желающих предложить свой товар. Если с каждым из них встречаться, то времени на работу не останется. Как итог, жёсткая заградительная система для желающих стать поставщиками, на ворота вешается виртуальная табличка: «Когда нам что-то будет надо, то мы сами вас найдём».

Такая система общения с потенциальными поставщиками имеет свои минусы. На мой взгляд, самый главный из них заключается в том, закрывая двери перед поставщиками, покупатели закрывают также двери и перед идеями, инновациями и изменениями, которые те предлагают.

Менеджер по продажам должен пройти через эти запертые двери. А как человеку пройти через запертую дверь? Проще всего, если её кто-то откроет изнутри. **Поэтому задача менеджера по продажам на этапе «Вход» – это поиск у потенциального клиента человека, которого заинтересует возможность работы с вами и вашей компанией.** Человека, который откроет вам двери, проведёт внутрь и познакомит со всеми.

Как среди сотен или даже тысяч сотрудников крупного предприятия найти того, кто вам нужен?

Вспомните то, о чём мы говорили выше. Продать что-то

можно только, если с помощью вашего товара или услуг покупатель решает свои проблемы. Поэтому начинать надо с составления списка потенциальных проблем у клиента, решить которые могут ваш товар и ваша компания. Помните о том, что на крупном предприятии на одну и ту же проблему разные подразделения смотрят по-своему, поэтому добавьте к каждой из написанных вам проблем последствия. Последствия негативные (что будет, если проблему не решить) и последствия позитивные (что будет, если проблему решить). Определите каких подразделений эти последствия касаются.

Составить такой **список проблем и их последствий** довольно просто.

*Несколько лет назад, в представительстве крупной европейской компании, мы занимались продажей фильтров для дизельного топлива. Нашими потенциальными клиентами были компании, владеющие парком в несколько сотен и тысяч единиц автотранспортных средств (АТС), т.е. грузовиков или автобусов.*

*Перед довольно многочисленными конкурентами у нас было несколько преимуществ, но здесь, чтобы не усложнять пример, я остановлюсь только на паре из них. В наших фильтрах установлен нагревательный элемент гораздо большего размера, чем в фильтрах конкурентов, за счёт чего прогревается вся верхняя часть фильтра, а не только узкий канал для прохода топлива.*

*Для читателей, которые далеки от мира грузовиков, поясню, что в дизельном топливе содержится большое количество парафинов, которые при отрицательных температурах сгущаются, в т.ч. и на фильтре, буквально перекрывая доступ топлива к двигателю. Именно поэтому у дизельных автомобилей бывают проблемы с «холодным запуском», парафины не пускают топливо в двигатель, а без топлива он не может завестись, нагреться и растопить парафины.*

*Одним из способов решить проблему «холодного запуска» является установка в фильтр нагревательного элемента, который растапливает парафины вокруг себя, давая возможность двигателю получить первую порцию топлива для запуска.*

*Чем больше по размеру нагревательный элемент, тем большую площадь фильтра он прогревает, тем меньше парафинов остаётся в топливной системе перед запуском.*

*См. в таблице 1 список проблем и последствий для этого конкретного примера.*

*Таблица 1.*

Преимущество	Проблемы, которые могут быть решены	Последствия проблемы для клиента	Возможное контактное лицо
Большой нагревательный элемент	Не запуск двигателя в холодное время года	Дополнительные усилия по размораживанию и запуску АТС	Начальник гаража; зам. директора по эксплуатации
		Несвоевременный выход АТС в рейс; не выход в рейс вообще	Диспетчерская служба; зам. директора по эксплуатации
		Убытки от простоев	Генеральный директор
Наличие собственного локального сборочного производства	На АТС от разных производителей применяются не взаимозаменяемые типы фильтров. Необходимо отслеживать их закупку и замену в соответствии графиком замены фильтров для каждого АТС.	Нет необходимости отслеживать большую номенклатуру фильтров, один и тот же фильтр можно адаптировать к разным АТС	Отдел снабжения; Начальник гаража; зам. директора по эксплуатации
	Длительные сроки поставки редких типов фильтров	Унифицированные фильтры всегда в наличии	Отдел снабжения

Для первой проблемы последствия показаны со знаком минус, т.е., что будет, если проблему не решить, для двух других проблем последствия показаны позитивные, т.е., что будет, если проблему решить с помощью нашего предложения.

В такую таблицу необходимо записать все преимущества вашего товара или вашего уникального предложения, проблемы клиента, которые могут быть решены с помощью этих

преимуществ, последствия этих проблем, и каких подразделений они касаются.

**Список проблем и последствий** пока носит чисто теоретический характер, и на этапе «Вход» его ценность в том, что у вас появляется список людей, которых потенциально может заинтересовать ваше предложение.

Из приведённого примера видно, что теоретически лучшим контактным лицом для нас является зам. директора по эксплуатации, которому подчиняются и гараж, и диспетчеры.

Наличие такой таблицы помогает, кстати, эффективно преодолеть боязнь холодного звонка, которой страдают не только начинающие продавцы.

Сравните два диалога с человеком, который поднял трубку телефона, указанного, как контактный для предприятия.

Первый – абсолютно холодный.

– Алло,

– *Добрый день. Это Иванов Иван Иванович, представитель ООО «.....», подскажите с кем я могу поговорить по поводу поставок фильтров?*

– *Сейчас все очень заняты. Отправьте свой прайс-лист в отдел снабжения по адресу:*

Если вы сами не знаете с кем хотите поговорить, то откуда это может знать человек, который за секунду до того, как поднял трубку ничего не знал о вашем существовании. В лучшем случае, уцепившись за слова: «поставок фильтров», вам предложит поговорить с отделом снабжения. Однако и там повториться тот же диалог, вас просто попросят выслать прайс-лист по уже известному адресу. Почему отдел снабжения так поступит видно из нашего списка проблем и последствий, мы не очень интересны отделу снабжения, наши преимущества в основном нацелены на решение не ИХ проблем.

Второй диалог, со списком проблем и последствий перед глазами.

– Алло.

– *Добрый день. Это Иванов Иван Иванович, представитель ООО «.....», соедините пожалуйста с зам. директора по эксплуатации.*

– *По какому вопросу?*

– *Я хотел бы обсудить с ним проблему «холодного запуска» двигателей в морозы и предложить её решение на основе наших фильтров.*

– *Хорошо, я вас соединяю.*

– *Спасибо. Кстати, как его имя отчество?*

Задача секретаря на телефоне отсекают не все звонки подряд, а только не нужный хлам и спам. Когда вы спрашиваете конкретного человека, да ещё по проблеме, которая относиться к его епархии, в 80% случаев вас соединят с нужным человеком, и пусть он сам решает, что с вами делать.

Не редки случаи, когда секретари поправляют продавца и говорят, что этой проблемой на их предприятии занимается совсем другой человек, например инженер МТО Петров. Эта удача. Вы ещё не знаете, что такое МТО, но уже знаете, что проблема действительно есть, и даже есть персональный ответственный за её решение, а это как раз тот, кто вам и нужен.

Не всегда получается так просто найти нужного человека и назначить с ним встречу. Часто бывает так, что лица, которые внесены в вашу таблицу, уклоняются от общения под разными довольно невнятными предлогами. Менеджер по продажам зачастую не может даже понять, что перед ним: идеальное предприятие, где уже решены все проблемы или же предприятие, где нет ни одного мало-мальски заинтересованного сотрудника.

В таких случаях, а также в случаях, когда руководитель предприятия держит контакты своих сотрудников с внешним миром под контролем, и без него начать работу с не получается, можно и нужно пытаться «войти» на предприятие через его руководителя.

Тут необходимо оперировать проблемами, которые нахо-

дятся в зоне именно его внимания. Не нужно расписывать свои преимущества, это не работает, сосредоточьтесь на проблемах и их последствиях, напрямую касающихся зоны ответственности руководителя.

**Список проблем и последствий** из таблицы 1 помогает нам увидеть, что одним из последствий проблемы «холодного запуска» являются убытки от простоя АТС, а убытки – это область прямой ответственности руководителя. Поэтому в рассматриваемом примере, обращаясь к генеральному директору предприятия, мы будем говорить именно о простоях и убытках от них.

Неоднократно мне приходилось отправлять на имя генерального директора какого-либо предприятия письмо с предложением о сотрудничестве, т.к. других возможностей попасть внутрь просто не нашлось. Больше, чем в половине случаев мы получали приглашение на встречу, либо с самим руководителем, либо с кем-то кому он поручил с нами поработать.

Со временем стало ясно, что вероятность получения приглашения на встречу выше в тех случаях, когда нам удалось связать наш товар с проблемами, которые стоят именно перед руководителем.

Войти на по-настоящему крупные предприятия, почти всегда, получается только через руководство. Такие предприятия смотрят на то, насколько поставщик соответствует их стратегическим планам развития, политике безопасных



поставок, их интересует прежде всего, сможет ли эта компания-претендент оставаться поставщиком и через 10-15 лет, имеет ли она ресурсы и потенциал для того, чтобы проходить через все изменения, периоды быстрого роста и кризисы, которые неизбежно случатся, и при этом не подвести и обеспечить поставки своего товара. Только при положительном ответе на этот вопрос они приступают к рассмотрению собственно товара и других услуг.

Предприятия национального масштаба ведут себя только так.

Человеком, который может открыть вам дверь изнутри на такое предприятие, является только руководитель крупного ранга, т.к. именно такие руководители решают вопросы стратегического характера.

Только пожалуйста не надо путать понятия. Если гигант отечественной индустрии покупает у вас 50 кг краски для окраски забора вокруг парковки у главного административного здания, то это не значит, что у вас теперь есть крупный клиент, и сотрудничество будет строиться через его высших руководителей. Для вас это маленький, розничный клиент, не смотря на своё название. Если же вы поставляете краску на конвейер этого предприятия, то вот тогда вы его стратегический поставщик.

Если вы поставили себе задачу начать работу с предприятием, которое считается крупным не только для вашей компании, но и в масштабах страны, начинать надо с составле-

ния списка критериев, которым должен соответствовать поставщик такого предприятия. А вот это бывает не просто.

Конечно, некий формализованный список требований к поставщикам выложен на сайте, этот раздел сайта часто даже помпезно озаглавлен «Стать поставщиком». Можно этим требованиям полностью соответствовать, но их выполнение не сделает вас поставщиком. Всегда есть что-то ещё, некие скрытые критерии, которые в то же время имеют даже больший вес, чем формальные.

Иногда требуется значительное время на то, чтобы выяснить все их значимые, но неформализованные, требования к поставщикам. Для этого необходимо тщательно изучать информацию на сайте предприятия-цели, следить за новостями, которые они у себя выкладывают, посещать конференции и выставки с участием этого предприятия, читать интервью руководителей, которые они дают прессе. Всё это делается для того, чтобы уловить тенденции, которым следует это предприятие, понять стратегические цели, к которым оно стремится, и сформулировать для себя и для них, как вы можете помочь им в достижении этих целей.

Вооружившись **списком проблем и последствий**, стремитесь к общению и встречам с людьми, которые в нём указаны, как возможные контактные лица. Заинтересовавшись вашим товаром и вашими услугами, они подскажут к кому из руководителей вам лучше обратиться, и самое главное расскажут о критериях отбора поставщиков.

*Наши фильтры имеют многочисленные преимущества перед конкурентами, наша компания добилась серьёзных успехов в Европе, став поставщиком на конвейер мировых автопроизводителей, но при всём при этом наше предложение не интересовало автопроизводителей в России.*

*Мы предпринимали значительные усилия по налаживанию контактов с представителями отечественных автогигантов, нас слушали, кивали головами, несколько раз приглашали к себе рассказать о своей продукции, собирая представительные коллективы инженеров. Мы привозили образцы новейшей продукции, предлагая оставить их для испытаний, показывали презентации, привозили из Европы инженеров для серьёзного профессионального диалога. И...ничего.*

*Однако именно на этих встречах нам стали более-менее ясны критерии, которым должен соответствовать поставщик. От нас потребовались усилия и вложения, чтобы их выполнить, причём без гарантии, что это приведёт к успеху.*

*После того, как наша компания нашла в себе силы инвестировать в открытие производственной линии в России, всё изменилось, причём очень быстро.*

*Нас не взяли в поставщики вот так сразу, но сотрудники, в компетенцию которых входит решение проблем с топливной фильтрацией, получили указание **серьёзно** поработать с нами над конкретными проектами.*

*Нам открыли дверь для работы.*

*Локализация производства вот то ключевое, но неформальное требование, которое требовалось выполнить, чтобы руководство автозаводов разрешило или прямо приказало своим сотрудникам рассмотреть наш товар и наше уникальное предложение.*

*Нам никто не высказывал его прямо и чётко, вывод этот нам пришлось сделать самим, и на нашу удачу он был верным.*

Компании, заинтересованные в быстром росте, имеющие ресурсы (финансовые, производственные) для работы с крупными и крупнейшими предприятиями страны, могут «входить» к потенциальным потребителям значительно быстрее, обращаясь напрямую к их высшему руководству, и быстро узнавать о всех требованиях (формальных и неформальных) к поставщикам.

Авторитетные люди из отрасли, знакомые всем и со всеми, получают приглашение возглавить такие амбициозные компании. Они легко входят на самый верх, обсуждают с руководителями, принимающими решения, возможности совместной работы, проще получают приглашения к работе над конкретными задачами.

Однако и в этом случае **список проблем и последствий** крайне необходим, т.к. вопрос: «с какими конкретно проблемами вы нам предлагаете помочь?», – неизбежно возникает

и при общении больших руководителей.

Итак, на этапе «ВХОД» **задача** менеджера по продажам – это поиск у потенциального клиента человека, которого заинтересует возможность работы с вами и вашей компанией. Человека, который откроет вам дверь изнутри.

**Результатом**, в зависимости от вида бизнеса, может являться либо назначенная встреча, либо приглашение к работе над конкретным проектом, задачей.

Также у менеджера по продажам появляется **список проблем и последствий**, пока носящий теоретический характер.

## 4.2. Этап второй «Поиск союзника»

На крупном предприятии решение о начале долговременного сотрудничества с поставщиком принимается коллегиально. Ваше предложение, прежде чем будет одобрено на высшем уровне принятия решения, должно пройти согласование в нескольких разных отделах.

Если речь идёт о товарах для промышленных предприятий, то первыми ваше предложение рассматривают технические специалисты (технологи, инженеры, дизайнеры, химики и т.д.), затем должен сказать своё слово отдел качества, а также отдел снабжения, финансисты выдвигают свои требования, и служба безопасности. Требуются испытания образцов, подтверждение их хим. состава, сертификация и т.д. и т.п.

Только после того, как собраны все документы, и все сотрудники предоставили свои выводы и заключения, вопрос о подписании с вами контракта решает руководитель.

Кто-то из читателей может сказать, что в его бизнесе набор отделов совершенно другой, но сейчас не это главное. Главное, что ваше предложение проходит через несколько разных отделов и должно быть ими одобрено или, как минимум, не отвергнуто.

Во многие из этих отделов менеджеру по продажам хода нет, например финансисты существенно влияют на выбор

поставщиков, но встречаться с ними не любят, делают это редко и вынужденно. Но, если встретиться со всеми, кто влияет на решение, нельзя, то, как же узнать их требования и критерии отбора поставщиков?

Очевидно, что кто-то из сотрудников потенциального покупателя должен будет рассказать вам о том, как у них всё работает, какие требования предъявляются к поставщику разными службами, кто принимает решения и на основе каких критериев. Подсказать продавцу, как выполнить эти критерии, с кем-то помочь встретиться, организовать совещание, кому-то из своих коллег напомнить, что ему надо изучить отчёт и дать отзыв о предлагаемом товаре и т.д. В тех отделах куда не пускают менеджера по продажам и на внутренних обсуждениях привести доводы в вашу пользу и убедить своих коллег в том, что ваш товар и ваша компания нужны им в качестве поставщика, выступив в качестве **внутреннего продавца**.

Таким **союзником** внутри потенциального покупателя для продавца может стать только сотрудник, проблемы которого могут быть решены с помощью вашего товара, для которого сотрудничество с вами будет **выгодно**.

Хочу напомнить определение понятия выгода, которое было дано в главе 2.1. **Выгода показывает каким образом продукт удовлетворяет явную потребность, высказанную покупателем.**

Этап «Поиск союзника» – это этап полномасштабного

применения метода СПИН, который мы подробно рассмотрели в той же в главе 2.1.

Встречаясь с людьми, указанными в вашем **списке проблем и последствий**, задавая им вопросы СПИН (Ситуационные, Проблемные, Извлекающие, Направляющие) продавец стремится выявлять скрытые проблемы, переводить их в явные потребности, и просить своих собеседников формулировать выгоды от своего предложения.

Начинать надо, конечно, с человека, который «открыл вам дверь» на предприятие. Приглашая вас навстречу, он уже представлял зачем он это делает, и какие свои проблемы хочет с вашей помощью решить. Однако вовсе не обязательно, что именно он станет вашим союзником. Вполне может случиться, что наибольшее взаимопонимание вы найдёте с его коллегой или подчинённым.

Поэтому не нужно стремиться в обязательном порядке превратить человека, который открыл вам дверь на предприятие, в своего союзника. Нужно просить его исполнить свою роль до конца, т.е. не только «открыть дверь изнутри», но и «познакомить со всеми». Просите его организовать вам встречи с людьми, которые есть в вашем списке, так вы получите гораздо более объёмное представление о потенциальном покупателе и вернее найдёте себе союзника.

Наиболее лучшим союзником для менеджера по продажам, настойчивым внутренним продавцом, как правило, становится человек, который помимо выгоды для своего пред-



приятия, видит в сотрудничестве с поставщиком также возможности *персонально для себя*.

*Вспомним пример с автопредприятием.*

*Получит начальник гаража выговор, если несколько грузовиков не смогут выйти на линию в морозную погоду? Получит.*

*Будут лишены премии он и его подчинённые в этом случае? Будут.*

*Хочет он получить выговор, остаться без премии и лишиться авторитета у своих подчинённых? Не хочет.*

Сохранить свою должность, упрочить свою репутацию, как умелого руководителя, у которого подчинённые всегда с премией – вот персональная мотивация начальника гаража приложить усилия для внедрения наших фильтров у себя на предприятии.

Безусловно люди стремятся решать свои производственные задачи, и не допускать, чтобы им объявляли выговор или лишали премии, поэтому проблему они тем или иным способом решают.

Если это решение эффективно, то это уже для них не проблема, и чтобы продать свой товар продавцу надо искать союзников в других отделах или обсуждать другие проблемы, которые могут быть решены с помощью его товара.

Если же это решение требует дополнительных трудовых

трат, постоянных авралов и усиленного внимания, то продавец получит своего союзника, если приложит к этому усилия.

Трудность в том, что годами существуя в определённых рабочих условиях, люди не осознают истоки своих сложностей.

*«Какая ещё проблема «холодного запуска»? У нас нет такой проблемы, грузовики же заводятся каждый день и выезжают на линию. Вот паяльная лампа, которой отогреваем топливопровод, сломалась, вот это проблема».*

Поэтому от продавца и требуется искусство задавать вопросы так, чтобы вытаскивать на свет истинные проблемы и обсуждать их последствия, в том числе и персональные для собеседника.

**Персональная мотивация** для помощи поставщику может быть самой разнообразной, и часто не имеет прямой связи с материальным вознаграждением.

*Инженер стремится к совершенству своей конструкции и готов отстаивать поставщика, который откликается на его идеи и готов адаптировать свой товар под его требования.*

*Молодой амбициозный менеджер стремится выдвинуться, сделать карьеру. Начальство идёт ему навстречу и по-*

*ручает сложный проект, который надо выполнить без отрыва от основных обязанностей. Такой менеджер поддержит поставщика, который имеет возможности и желание, сильно не торгуясь, полностью соответствовать параметрам (финансовым, по срокам и т.п.), заложенным в этот проект, и брать значительную часть работы на себя, помогая в его осуществлении.*

*Кого-то может привлечь возможность пройти обучение по обслуживанию нового оборудования в учебном центре в Европе, внести разнообразие в свою профессиональную жизнь, одновременно повышая свою квалификацию.*

Бывают случаи, когда персональная мотивация работает против кандидата в поставщики.

*Прикинули технологи, что, если «пройдёт» этот поставщик, их ожидает полгода интенсивной работы над освоением новой технологии, и «зарубили» его, выдав отрицательный отзыв. Если у менеджера по продажам нет другого союзника внутри клиента, заинтересованного именно в этой технологии, он успеха не достигнет, сопротивление технологов не преодолет.*

Не стоит ждать, что собеседник продавца вот так сразу выложит ему свои персональные мотивы. Как правило, продавец узнаёт о них, если вообще узнаёт, гораздо позже, после довольно длительного периода совместной работы.

Однако, следует помнить, что персональная мотивация очень мощное подспорье в поиске союзника. Поэтому в разговорах с различными персонами из **списка проблем и последствий** менеджер по продажам должен подталкивать своего собеседника к тому, чтобы тот задумался о своей личной мотивации.

Например, задавая извлекающие вопросы:

*– Это уменьшит количество переработок на вашем участке?*

*– Персонально на вас это как-то повлияет?*

Или ситуационные:

*– Как у вас подбирают руководящие кадры? Выдвигают из своих?*

*– Если всё пройдёт успешно, то на патент будете подавать?*

Параллельно идёт работа над **списком проблем и последствий**. Актуальность некоторых проблем, изначально внесённых в теоретический список, вашими собеседниками не подтверждается. Эти проблемы из списка вычёркиваются, вместо них в список добавляются проблемы и их последствия, о которых продавцу рассказывают собеседники, и которые их реально волнуют.

У менеджера по продажам начинает складываться реальная картина взаимосвязей различных отделов, на которые оказывают влияние проблемы, решить которые он берётся с помощью своего товара или услуг.

Уточняется список ответственных лиц, на которых влияют последствия выявленных проблем. К каждому из них добавляются критерии, которыми они руководствуются при выборе поставщика, для этого список дополняется новой колонкой.

Первоначальный (теоретический) и реальный **списки проблем и последствий** практически никогда не совпадают между собой.

В таблице 2 показан пример как может измениться список проблем и последствий по результатам переговоров. Изменения выделены курсивом.

Таблица 2.

<b>Преимущество</b>	<b>Проблемы, которые могут быть решены</b>	<b>Последствия проблемы для клиента</b>	<b>Возможное контактное лицо</b>	<b>Статус/Критерии</b>
Большой нагревательный элемент	Не запуск двигателя в холодное время года	<i>Необходимость организовывать сверхурочные работы и дополнительные смены</i>	<i>зам. директора по эксплуатации</i>	<b>Прямо влияет на решение о покупке;</b> <i>Одобрение эффективности решения начальником гаража, Одобрение поставщика фин. отделом.</i>
		Дополнительные усилия по размораживанию и запуску АТС	Начальник гаража; <i>зам. директора по эксплуатации</i>	<b>Союзник,</b> <i>Подтверждение эффективности решения испытаниями на реальной машине</i>
		<i>Несвоевременный выход АТС в рейс; не выход в рейс вообще</i>	<i>Диспетчерская служба; зам. директора по эксплуатации</i>	
		<i>Убытки от простоев</i>	<i>Генеральный директор</i>	
		Дополнительные затраты на сверхурочные работы и расходные материалы	<i>Генеральный директор</i>	<b>Принимает решение;</b> <i>Одобрение от зам. по эксплуатации; Одобрение от начальника отдела снабжения</i>
Наличие собственного локального сборочного производства	<i>На АТС от разных производителей применяются не взаимозаменяемые типы фильтров. Необходимо отслеживать их закупку и замену в соответствии графиком замены фильтров для каждого АТС.</i>	<i>Нет необходимости отслеживать большую номенклатуру фильтров, один и тот же фильтр можно адаптировать к разным АТС</i>	<i>Отдел снабжения; Начальник гаража; зам. директора по эксплуатации</i>	
		Унифицированные фильтры всегда в	Отдел снабжения	<b>Прямо влияет на решение о покупке;</b>

**Задача** менеджера по продажам исследовать проблемы, которые стоят перед потенциальным клиентом, выявить скрытые потребности и перевести их в **явные потребности** в его товаре или услугах. **В результате** такого масштабного применения метода СПИН менеджер по продажам должен найти **союзника** среди сотрудников потенциального клиента, который не только готов одобрить ваше решение, но и будет активно помогать его внедрять.

**Союзник** подтверждает *явную потребность* в товаре и/или услугах.

Также **результатом этого** этапа является **уточнение списка проблем и последствий**, который перестаёт носить теоретический характер, в него вносятся реальные проблемы и их последствия, которые удалось выявить по результатам встреч.

Теперь этот список отражает реальную картину взаимосвязей различных отделов, из него видно кто принимает решение и на основании каких критериев.

Этот список является по сути программой работы на последующих этапах.

## 4.3. Этап третий «Подтверждение»

Это этап, на котором продавец подтверждает соответствие своего товара и своей компании критериям лиц, принимающих решение о покупке.

Поэтому крайне важно на этапе «Поиск союзника» составить максимально полный список этих критериев, а также сформулировать их чётко и в однозначной трактовке.

*Удивительно, но не так уж редка ситуация, когда потенциальный покупатель транслирует продавцу ложные критерии принятия решения. Мне очень часто приходилось сталкиваться с такой коллизией. Потенциальный клиент, например говорил о том, что его интересует товар наивысшего качества и лучших потребительских характеристик, подтверждённых многочисленными сертификатами и результатами тестов. В качестве партнёра ему мол необходима солидная компания, которая готова не только поставлять, но и обеспечивать инженерное сопровождение, обучение и помощь в проектировании. Однако в конечном итоге покупка осуществлялась самого дешёвого товара с наиболее низкими свойствами, да ещё и у сомнительной компании, состоящей из 2-3 человек.*

*Конечно, каждый имеет право купить всё что ему угодно и где угодно, но я-то терял время, своё и своих коллег,*



*стремясь соответствовать критериям покупателя, которые на поверку оказывались ложными.*

*За таким поведением, скорей всего, стоит желание покупателя быть в курсе всех возможных вариантов, даже тех, что не по карману или находятся вне стратегии его собственного развития. Вот и приходится транслировать ложные критерии, чтобы не отпугнуть продавца и заставить его потратить время и выдать максимальное количество информации о своём продукте.*

*Подобное поведение настолько распространено, что вопрос – «Насколько это серьёзно?» – опытный менеджер по продажам задаёт себе автоматически, впервые сталкиваясь с какой-либо компанией или проектом.*

*Именно поэтому, я бы советовал обязательно посещать производство потенциального клиента, а на этапе «Поиск союзника» встречаться с наибольшим количеством людей, даже с теми, кто, казалось бы, никак не может влиять на принятие решения о покупке: с рабочими, кладовщиками и т.д. Такая затрата времени с лихвой окупается тем, что позволяет продавцу сравнить критерии, о которых ему говорят, с объективной картиной на предприятии потенциального покупателя.*

*Следует помнить, что на всех этапах проекта не только покупатель оценивает потенциального поставщика, но и поставщик оценивает свои выгоды от работы с покупателем и может прекратить с ним работу в любой момент,*

*решив, что зря теряет время.*

Бывает, что критерии принятия решения достаточно просты, например, что-то вроде: «существование компании-поставщика не менее трёх лет, самая низкая цена при сроке поставки не более 4 недель». Выполнить такие критерии не так уж сложно, нужно предоставить выписку из ЮГРЛ и своё коммерческое предложение. В этом случае этап «Подтверждение» проходит быстро и не ставит сложных задач перед продавцом и покупателем.

Однако гораздо чаще этот этап один из самых длительных и сложных этапов проекта продаж крупным клиентам.

Возьмём наш пример с топливным фильтром и посмотрим на таблицу №2. Анализ **списка проблем и последствий**, составленного на предыдущем этапе, даёт продавцу ясные указания, чем ему заниматься на этапе «Подтверждение».

Если мы рассмотрим колонку с критериями лиц, участвующих в принятии решения, то достаточно легко проследим следующую обратную последовательность:

*генеральный директор примет решение, получив одобрение от зам. директора по эксплуатации и от начальника отдела снабжения – они же своё одобрение дадут только после того, как решение будет одобрено начальником гаража – начальник гаража одобрение даст после испытаний*

*фильтра на реальной машине.*

Из этой последовательности совершенно очевидно следует, что менеджеру по продажам первым делом необходимо согласовать с начальником гаража программу испытаний, определить критерии успешности-неуспешности результатов этих испытаний, и, собственно, запустить и контролировать эти испытания. Ведь их результат лежит в основе принятия решения. В нашем случае требуется доказать эффективность работы подогревателя фильтра в холодное время года, поэтому ясно, что испытания растянутся на 3-5 месяцев, т.е. на всё время пока стоят холода.

За это время менеджер по продажам должен выполнить и другие критерии принятия решения. Получить одобрение от фин. отдела, выяснив с помощью своего союзника, что для это требуется.

Также нужно провести переговоры с отделом снабжения о стоимости своего решения.

Это второй раз, когда с менеджером по продажам говорят о цене его товара. Первый раз это происходит на этапе «Вход», однако в тот момент достаточно назвать порядок стоимости своего решения, чтобы убедить покупателя, что ему не придётся платить в несколько раз больше. На этапе же «Подтверждение» разговор о цене идёт подробный, с тщательным разбором озвученных цифр.

Хорошо бы, если наш фильтр стоил не дороже применяе-

мого сейчас, тогда всё просто. А если он дороже? Тогда требуется прийти к консенсусу с покупателем, доказывая, что экономия от его применения с лихвой покрывает прибавку в цене. Чем это должно быть подтверждено, как проверено, всё это предмет переговоров.

Продавцу во главу угла ставить критерии лица, которое принимает решение. В нашем случае, из таблицы 2, мы видим, что генерального директора сильно волнуют дополнительные расходы на сверхурочные работы и расходные материалы. Необходимо задуматься вместе с союзником о том, что может служить подтверждением выполнения этого критерия.

Например, не забыть измерить и отразить в протоколе испытаний рабочее время, потребовавшееся на обслуживание грузовика с испытываемым фильтром.

Этап «Подтверждение» – это долгий и сложный этап. На этом этапе покупателем ещё раз пересматриваются *выгоды*, получаемые от товара и уникального предложения поставщика, от продавца же требуется предоставить доказательства получения покупателем этих *выгод*. Такими доказательствами являются результаты испытаний, лабораторные исследования, калькуляции расходов, сметы, ранее выполненные проекты и т.д. и т.п. Список требуемых доказательств индивидуален для каждого предприятия и даже для каждого проекта в отдельности.

Продавцу необходимо добиваться формализации итогов

всех совместных действий.

Если представители покупателя требуют предоставить в обязательном порядке какие-то подтверждающие документы (сертификаты, отчёты от сторонних лабораторий, калькуляцию и т.д. и т.п.), продавец должен требовать предоставить ему формальный список этих документов, желательно с подписью и печатью.

Если покупателем самостоятельно проводятся испытания, лабораторные исследования и т.п., то по их результатам должен быть составлен отчёт с выводами и подписями ответственных лиц.

Если проводятся переговоры, например о цене, то должен быть составлен итоговой протокол, в котором фиксируются результаты и взаимное согласие, или, как вариант, разногласие, которое преодолеть не удалось.

Безусловно, на крупных предприятиях, о которых мы сейчас и говорим, формализации всех процессов и так уделяют должное внимание, но менеджеру по продажам необходимо специально следить за этим, и собирать все документы в отдельную папку.

На данном этапе основным контактным лицом для продавца является его союзник, который организует и инициирует все необходимые действия со стороны покупателя. Назначает встречи, добивается от сотрудников своего предприятия того, чтобы они выполнили свою часть работы или предоставили необходимую информацию, получает санкцию

о руководства на определённые затраты в процессе, например, испытаний и т.д. и т.п.

Продавец, при всём желании, не может сам установить свой фильтр на грузовик или, допустим, покрасить контрольный участок трубы.

Он не может заставить сотрудников гаража и водителей вести журнал, в котором для каждого рабочего дня отмечается температура воздуха и вносится комментарий о том, были ли проблемы с запуском у грузовика с его продвинутым фильтром и у грузовика со стандартным фильтром, и сколько времени потребовалось для их устранения.

Он не может собрать комиссию, которая подтвердит и зафиксирует, что краска за год эксплуатации не выгорела летом и не растрескалась зимой, а через год собрать ещё одну такую же комиссию.

На этапе «Подтверждение» союзник продавца крайне важен и жизненно необходим, без него продаж не будет.

**В результате** этапа «Подтверждение» покупатель получает подтверждение того, что его проблемы будут решены, а выгоды от применения товара, на которые он рассчитывал, будут им извлечены. У него появляется ясное понимание будет ли он применять этот товар, а если будет, то в каких объёмах, массово или для особых серий и т.д.

Для продавца **результатом** этапа «Подтверждение» является получение подтверждения от покупателя потребности в своём товаре и **ясно высказанный** объём закупок.

Покупатель всегда стремится поставить продавца в зависимое положение, превратить взаимодействие с ним в улицу с односторонним движением: – «Дай нам то, что нам нужно, и мы подумаем работать ли с тобой». Однако продавцу, находясь под таким давлением, никогда не следует забывать о своей выгоде и о своей потребности в информации.

Опору же для своего уверенного общения с покупателем продавец заранее создаёт сам себе. Если покупатель ясно выразил свою потребность в решении каких-то проблем, то продавец чувствует себя гораздо увереннее с при общении с ним, т.к. понимает, что покупателю их взаимодействие также важно, как и ему.

Продавцу всегда следует помнить, что без получения от покупателя **подтверждения потребности** в своём товаре и **ясности с объём закупок**, этап «Подтверждение» законченным считаться не может.

После того, как покупатель, в лице союзника, и продавец признают, что **взаимно удовлетворены** полученной информацией наступает пора этапа «Одобрение».

## 4.4 Этап четвёртый «Одобрение»

На этом этапе сделка получает одобрение от руководства, как компании покупателя, так и компании поставщика.

Как правило, результаты, полученные на этапе «Подтверждение», первым одобряет непосредственный руководитель союзника менеджера по продажам.

Вспомним, что союзником продавца становится тот сотрудник предприятия, чьи **явные потребности** удовлетворяет товар продавца, а проблемы подчинённого, это проблемы его начальника. Если человек тратил своё рабочее время на то, чтобы помочь потенциальному поставщику пройти через этап «Подтверждение», то делал он это явно с одобрения и разрешения своего руководителя. Вполне естественно, что этот руководитель становится первым, кому надлежит оценить результаты работы. Этот же руководитель, если он/она не является полномочным руководителем, т.е. лицом, которое принимает решения о покупке или прямо влияющим на такое решение, выносит вопрос на уровень полномочного руководителя.

Здесь и пригодится та папка с формализованными результатами совместных действий, которые менеджер по продажам скрупулёзно должен был собирать на предыдущем этапе. Документы, собранные в ней, служат той основой, опираясь, на которую, покупатель, в лице полномочного руководи-



теля, подтверждает **явную потребность** в товаре продавца.

Безусловно, во время внутреннего обсуждения руководитель просит своих подчинённых высказать своё мнение о предложенном товаре или решении. Однако, наличие документов, подтверждающих, что это мнение не с потолка взято, а сформулировано в результате серьёзной работы, практически всегда имеет решающее значение.

*Для обсуждения результатов, полученных на этапе «Подтверждение», очень часто приглашаются люди, которые ранее не принимали никакого участия в процессе проверки вашего товара, но чьё мнение важно для руководителя. Именно эти люди и начинают генерить возражения мощным потоком. Кажется, что для них является делом чести показать своим коллегам, которые занимались проверкой товара на этапе «Подтверждение», что они о чём-то забыли, чего-то не проверили, и вообще отвлекают уважаемого и горячо любимого руководителя каким-то фантазиями. Наверняка за этим их и зовут. Однако их возражения, в основном, носят формальный характер, например: «Для нас обязательно наличие такого-то сертификата»; «Хотя в нашем районе  $-50^{\circ}\text{C}$  никогда не отмечалось, но по ГОСТу всё оборудование должно сохранять работоспособность при такой температуре. Так, что ваши испытания при  $-35^{\circ}\text{C}$  нас не устраивают» и т.д.*

*Крайне важно, чтобы менеджер по продажам, если его*

позвали на обсуждение, или его союзник во время внутренних дискуссий могли аргументированно отвечать на такие возражения: «Да, такой сертификат есть. Вот он.»; «Вот, пожалуйста, отчёт из лаборатории о проверке нашего товара при  $-50^{\circ}\text{C}$ ».

Неопытные продавцы делают большую ошибку, когда не сохраняют у себя копии всех бумаг, которые передают покупателю. С вероятностью 100% можно утверждать, что в нужный момент ни одна из них не будет найдена и предоставлена перед очи начальника, и в лучшем случае проект снова возвращается на этап «Подтверждение» с резолюцией о проведении дополнительных тестов или чего-либо подобного.

Часто после первых, иногда бурных, дискуссий о результатах этапа «Подтверждение» клиент как будто «зависает», наступает пауза. Никто ничего не может сказать о том, а что же дальше делать. Продавец впадает в растерянность, казалось бы, только, что упорно работали над подтверждением выгод от товара, затем их бурно обсуждали, и вдруг тишина, клиент не говорит ни да, ни нет.

Это происходит потому, что, убедившись в том, что товар потенциального поставщика и сам поставщик соответствуют выдвигаемым требованиям, а также в том, что получение **выгод** от этого товара подтверждено и задокументировано, полномочный руководитель не торопится высказывать своё

отношение к предложению поставщика, не говорит ни да ни нет. Его же подчинённые без его решения дальше действовать не могут.

Что же ещё нужно? Чего ждёт руководитель? А ждёт он встречи с полномочным руководителем поставщика. Без этой встречи проект дальше не пойдёт. Существует правило: **полномочный руководитель покупает только у полномочного руководителя.**

*Коммерческий директор одного очень большого российского предприятия говорил: «Я не буду работать с человеком, которого никогда не видел. Мне достаточно один раз встретиться, чтобы решить буду я у него покупать или не буду».*

*Он не подводил под это правило никакой теоретической базы или психологии, он так работал и всё.*

Это правило одинаково актуально по всему миру. Руководитель обсуждает сделку с руководителем, занимающем равное положение в компании контрагенте.

В проект по привлечению крупного клиента всегда вовлечено большое количество сотрудников компании поставщика, в т.ч. и руководство. Менеджер по продажам выступает, как организатор это процесса, привлекая нужных сотрудников своей компании в нужное время.

На ранних этапах проекта это были технические специа-

листы, люди из отделов сертификации, финансов и т.д., которые помогали менеджеру по продажам собирать нужную клиенту информацию, а на этапе «Одобрение» наступает черёд руководителей.

Продавец не должен ждать паузы в переговорах, а сразу же, как только вопрос об одобрении товара передаётся на уровень полномочного руководителя покупателя, продавец предлагает организовать его встречу со своим полномочным руководителем.

Согласие на такую встречу добрый знак для него.

При подготовке к такой встрече продавец и его руководитель снова возвращаются к **списку проблем и последствий**. В п.4.1 мы уже говорили о том, с руководителем компании покупателя надо говорить не о преимуществах своего товара, и не о проблемах, которые он призван решить, а о последствиях этих проблем, которые напрямую касаются зоны ответственности этого руководителя. Что будет, если проблему решить с помощью нашего товара, и что будет, если проблему не решать.

Последствия – это язык людей, принимающих решения.

Возвращаясь к нашему примеру с фильтром, можно сказать, что основной темой разговора между генеральным директором компании покупателя и генеральным директором компании поставщика должны служить дополнительные расходы на сверхурочные работы. См. таблицу 2.

В 90% случаев бывает достаточно одной встречи пол-

номочных руководителей для того, чтобы проект двинулся дальше, получив одобрение на это от руководства. Полномочный руководитель покупателя подтверждает **явную потребность в товаре и объём закупок**.

Однако, если товар или предложение поставщика очень важны для покупателя, и влекут за собой глубокие и серьёзные изменения в его рабочих процессах, то вовлечённость руководителей в дальнейшие действия по проекту резко возрастает. По сути, все дальнейшие переговоры на этом этапе почти полностью переходят в руки руководителей.

Прежде чем, подтвердить **явную потребность** в товаре покупатель требует подтверждения и гарантий благонадёжности поставщика, исполнимости обязательств в любых обстоятельствах и кризисах. Т.е. те гарантии, которые может предоставить только полномочный руководитель поставщика.

*В моей профессиональной практике был только один случай, когда предлагаемый нами товар кардинально менял все рабочие процессы у покупателя. Мы закончили этап «Подтверждение», и остановились. Решиться на кардинальные перемены в своей жизни, пусть и профессиональной, всегда нелегко, и руководители покупателя остановились и задумались. Наш генеральный директор выезжал к ним на встречи, в другой город (5 часов на машине в одну сторону), 2-3 раза в неделю в течении двух месяцев прежде, чем был*

*сделан следующий шаг в проекте.*

На этом этапе в третий раз обсуждают цену товара.

Первый раз о цене говорят на этапе «Вход», но не заостряя на этом слишком много внимания. Покупателя интересует порядок цены, чтобы убедиться, что он не потратит своё время пусть и на прекрасное, но для него неоправданно дорогое решение. Продавец называет усреднённый уровень цены, подчёркивая, что для точного расчёта требуется углубиться в проект и учесть все нюансы.

На этапе «Подтверждение» о цене с продавцом говорят подробно, уже подразумевая, что все нюансы выяснены и расчёты произведены. Обсуждаются калькуляции, сметы и т.п. Без взаимного согласия по этому вопросу проект не продолжается. Часто такая остановка проекта происходит так же, как остановка часов, что называется «без шума и пыли». Не сразу и понимаешь, что стрелки стоят. Союзник разводит руками, ничего нельзя сделать. Нужно что-то менять, например изменить материал изделия и т.п., но влезть в прокрустово ложе цены.

В третий раз цена товара обсуждается на уровне полномочных руководителей. Кажется, что всё уже очень подобно обсуждено на предыдущем этапе и есть согласие, но нет, полномочный руководитель обязательно заговорит о цене. Я называю это явление «налог руководителя». Этот налог лучше заплатить, из политических соображений, надо же поддержать авторитет начальника, который говорит своим под-

чинённым: «Вам цену дали 100, а мне 99. Что бы вы без меня делали?». Менеджеру по продажам нужно помнить об этом дополнительном «налоге», и как бы не были сложны переговоры на предыдущем этапе, оставить небольшой запаса для скидки, которую его руководитель сделает руководителю покупателя.

После того, как полномочный руководитель подтвердил **явную потребность** в товаре, следующим шагом является составление **плана действий запуска в серию**.

Конечно, черновой вариант **плана действий** у продавца и его союзника уже должен быть в конце предыдущего этапа, т.к. они безусловно обсуждают, как ввести товар в постоянный оборот покупателя. Более того, полномочный руководитель покупателя, рассматривая результаты этапа «Подтверждение» почти всегда просит рассказать о планах по внедрению товара, бросая, к примеру, фразу: «Ну, и что вы собираетесь со всем этим делать?».

Однако, все эти планы существенно корректируются руководством, и составлять план действий рациональнее после принятия им решения, где когда и как внедрять товар.

Например, в случае с топливным фильтром **план действий внедрения в серию** выглядит незатейливо, например:

*Поставить опытно-промышленную партию в 100 шт. фильтров в августе 20...г.*

*Провести обучение работников покупателя установке и эксплуатации этих изделий силами поставщика. Сентябрь 20...г.*

*Установить 100 шт. фильтров на грузовики, под контролем поставщика до 10 октября 20...г.*

*В апреле 20...г. предоставить отчёт об эксплуатации этой опытной партии в зимний период, в котором отметить а) расходы на эксплуатацию удельно на один грузовик; б) потребовавшиеся сверхурочные работы в часах на один грузовик; в) безотказность фильтров.*

*При подтверждении снижения расходов по сравнению с текущим решением, перейти к массовому применению фильтров. Май 20...г.*

Однако бывают случаи и посложнее. Например, если поставщику требуется закупить дополнительное оборудование и запустить его в работу для того, чтобы покрыть потребности покупателя, или поставщик организует новое производство своего товара на территории покупателя и т.д. и т.п.

Тогда **план действий** содержит гораздо больше пунктов и должен, скорее всего, быть подписан в виде обязывающего Договора между покупателем и поставщиком.

В любом случае в **плане действий по запуску товара в серию** должны быть чётко расписаны действия каждой из сторон и обязательно с указанием сроков их выполнения.

Таким образом, на этапе «Одобрение» должно быть полу-



чено подтверждение **явной потребности и объёма закупок** от полномочного руководителя покупателя, а также составлен **план действий запуска товара в серию**.

Только после этого можно переходить к этапу «Внедрение».

## 4.5 Этап пятый «Внедрение»

На этом этапе стороны занимаются реализацией согласованного **плана действий**. Заключается контракт, если это не сделано ранее, закупается оборудование, происходит первая поставка и т.д. и т.п.

На этом этапе продавцы допускают одну из самых своих распространённых ошибок, которая очень часто приводит к отказу клиента от закупки товара.

После того, как завершены очень сложные, насыщенные переговорами и длинные по срокам этапы «Подтверждение» и «Одобрение» менеджер по продажам приходит к выводу, что сейчас можно отпустить вожжи и сосредоточиться на других делах и проектах. Он уверен, что использовать товар, который так подробно рассмотрели со всех сторон, клиент уж сможет и сам.

Однако это не так, не может он сам ничего.

Возьмите в качестве примера самих себя, своих друзей, коллег. Как часто вам приходилось говорить самим и слышать о других критику в адрес какой-либо обновки? В первые минуты, часы и дни пользования новым смартфоном, пылесосом или автомобилем у человека, как правило, наступает разочарование. Кнопки расположены неудобно (читай: непривычно); рычаг коробки передач или слишком короткий или слишком длинный, в общем не такой, как надо; все-

возможный новый и дополнительный функционал, призванный облегчить жизнь пользователя, наоборот только её затрудняет и т.д. и т.п. Человеку надо привыкнуть пользоваться новой для себя вещью, чтобы её полностью оценить.

Точно такая же ситуация складывается и с любым промышленным товаром, ведь им пользуются люди. Товар не привычен и уже это одно вызывает сложности у тех, кто начитает им пользоваться впервые. Быстро наступает фаза разочарования, которая может закончиться падением мотивации и отказом от покупки и дальнейшего внедрения в серию.

*Прекрасно, конечно, иметь краску, которая гарантированно служит десять лет, но её невозможно наносить нашими стандартными пульверизаторами. Этак мы вообще трубы никогда не покрасим.*

Поставщик должен быть рядом с покупателем во время всей фазы «Внедрение».

*Пульверизаторы работают нормально. Просто нашу краску надо смешивать с растворителем в пропорции 1:1, а не 1:2, как вы делали до сих пор. Это же есть в инструкции. Давайте покажу.*

Обязанность менеджера по продажам организовать та-

кое взаимодействие. Специалисты поставщика (инженеры, технологи, мастера и рабочие) должны быть рядом с теми сотрудниками покупателя, которые впервые устанавливают, используют, включают его товар.

*Прямо сейчас, пока я пишу эти строки, я вспоминаю не менее трёх случаев из своей практики, когда мы поставляли своим многолетним проверенным партнёрам товар, который вовсе не был новым для них, а был только модернизированной версией стандартной продукции, и когда нам приходилось срывать в срочную командировку, т.к. поступал панический звонок с посылом, что всё работает не так, или не работает в принципе, и что уже случилась авария. Мы приезжали большой компанией, за 2-3 часа инженеры распутывали запутанное, разъясняли нюансы, демонстрировали преимущества модернизированной версии, по сравнению с предыдущим поколением, писали протокол. Затем они оставались обучать и показывать, как подключать и пользоваться, а я с протоколом в руках обходил все кабинеты на предприятии, включая самые высокие, доказывая, что всё работает нормально так, как и должно работать, что произошла ошибка подключения, всё уже исправлено и не вернётся вновь.*

*Руководители покупателя не забывали заметить, что произошедшее их сильно взволновало, и что такие волнения стоят скидки. В общем, не самые приятные случаи.*

Когда подобный «провал» случается с новым клиентом и с новой для него продукцией, то вероятность сразу же закончить сотрудничество с ним очень высока.

Наши инженеры должны были помогать покупателю разбираться с новым для него товаром не после того, как что-то случилось, а до того, быть с ним с самого начала. Однако организовать это не так-то легко, клиент не может точно сказать, когда в дело пойдёт именно этот товар, а руководство компании поставщика не готово оплачивать просиживание без дела в командировке команды инженеров и т.п. Так, что, если не получилось приехать заранее, то готовьтесь к экстренному выезду, 99% вероятности за то, что вызов последует.

Если покупатель дорог и важен для вас, то на этапе «Внедрение» взаимодействие с клиентом должно быть теснее, а интенсивность контактов выше, чем на предыдущих этапах.

Задача состоит в том, чтобы клиент от стадии изучения к стадии привыкания прошёл без разочарования и падения мотивации.

## Выводы из главы 4.

Проект по привлечению крупного клиента всегда разбивается на этапы, для каждого из которых сформулированы цели и задачи.

### **Этап первый «Вход».**

Менеджер по продажам составляет **список проблем и последствий**, который носит пока теоретический характер. Его ценность в том, что у продавца появляется список людей в компании-покупателе, которых потенциально может заинтересовать его предложение.

**Задача** менеджера по продажам – это поиск у потенциального клиента человека, которого заинтересует возможность работы с вами и вашей компанией. Человека, который откроет вам дверь изнутри.

**Результатом**, в зависимости от вида бизнеса, может являться либо назначенная встреча, либо приглашение к работе над конкретным проектом.

### **Этап второй «Поиск союзника».**

Это этап полномасштабного применения метода СПИН. Встречаясь с людьми, указанными в вашем **списке проблем и последствий**, задавая им вопросы СПИН (Ситуационные, Проблемные, Извлекающие, Направляющие) продавец стремится выявлять скрытые проблемы, переводить их в явные потребности, и просить своих собеседников форму-

лировать выгоды от своего предложения.

**Задача** менеджера по продажам исследовать проблемы, которые стоят перед потенциальным клиентом, выявить скрытые потребности и перевести их в **явные потребности** в его товаре или услугах. **В результате** менеджер по продажам должен найти **союзника** среди сотрудников потенциального клиента, который не только готов одобрить ваше решение, но и будет активно помогать его внедрять. Таким союзником, как правило становится человек, чьи проблемы наиболее полно решает предлагаемый товар.

**Союзник** подтверждает **явную потребность** в товаре и/или услугах.

Также **результатом** этого этапа является **уточнённый список проблем и последствий**, в него вносятся реальные проблемы клиента и их последствия, которые удалось выявить по результатам встреч. Также в этом списке появляется новая колонка, в которую вносятся **статус** лиц, влияющих или принимающих решение, к каждому из них добавляются **критерии**, которыми они руководствуются при выборе поставщика.

Теперь этот список отражает реальную картину взаимосвязей различных отделов, из него видно кто принимает решение и на основании каких критериев.

Этот список является по сути программой работы на последующих этапах.

**Этап третий «Подтверждение».**

Это этап, на котором продавец подтверждает соответствие своего товара и своей компании критериям лиц, принимающих решение о покупке.

Критерии, о которых говорят покупатели, могут оказаться ложными. Продавцу крайне важно помнить об этом, и соотносить то, что ему говорят с реальной картиной, которую он видит своими глазами, а также со стандартами работы, принятыми в отрасли. В противном случае, менеджер по продажам рискует впустую потратить своё время и ресурсы своей компании, занимаясь подтверждением соответствия своего товара критериям, которые не влияют на принятие решения о покупке.

Этап «Подтверждение» – это долгий и сложный этап. На этом этапе покупателем ещё раз пересматриваются **выгоды**, получаемые от товара и уникального предложения поставщика, от продавца же требуется предоставить доказательства получения покупателем этих **выгод**. Такими доказательствами являются результаты испытаний, лабораторные исследования, калькуляции расходов, сметы, ранее выполненные проекты и т.д. и т.п.

На этом этапе подобно обсуждается цена товара.

В обязательном порядке продавец добивается формализации итогов всех совместных действий и хранит у себя копии каждого документа, которые были составлены и подписаны (отчёты об испытаниях, протоколы совещаний, калькуляции, отчёты сторонних лабораторий и т.д. и т.п.).



Основным контактным лицом менеджера по продажам на этом этапе является его **союзник**.

**В результате** этапа «Подтверждение» покупатель получает подтверждение того, что его проблемы будут решены, а выгоды от применения товара, на которые он рассчитывал, будут им извлечены. У него появляется ясное понимание того будет ли он применять этот товар, а если будет, то в каких объёмах.

Для продавца **результатом** этапа «Подтверждение» является получение подтверждения от покупателя потребности в своём товаре и **ясно высказанный** объём закупок.

### **Этап четвёртый «Одобрение».**

На этом этапе сделка получает одобрение от руководства, как компании покупателя, так и компании поставщика.

Убедившись в том, что товар потенциального поставщика и он сам соответствуют выдвигаемым требованиям, а также в том, что получение **выгод** от этого товара подтверждено и задокументировано (вспомним папку с документами, которую продавец тщательно собирает на предыдущем этапе), полномочный руководитель покупателя встречается с полномочным руководителем поставщика.

На этом этапе в третий раз обсуждают цену товара, уже на уровне полномочных руководителей.

**В результате** полномочный руководитель покупателя подтверждает **явную потребность и объём закупок**, а также составляется **план действий запуска товара в се-**

рию.

### **Этап пятый «Внедрение».**

На этом этапе стороны занимаются реализацией согласованного **плана действий запуска товара в серию.**

Начало использования нового товара почти всегда вызывает сложности у пользователей. Для того, чтобы клиент избежал фазы разочарования, взаимодействие с ним должно быть теснее, а интенсивность контактов выше, чем на предыдущих этапах.

Обязанность менеджера по продажам организовать такое взаимодействие. Специалисты поставщика (инженеры, технологи, мастера и рабочие) должны быть рядом с теми сотрудниками покупателя, которые впервые устанавливают, используют, включают его товар.

**Результатом** является уверенное использование товара покупателем.

## Глава 5. Сопутствующие продажи

Изучая предыдущую главу, вы могли прийти к выводу, что продажи новому клиенту это длительный, трудоёмкий и дорогостоящий процесс, к тому ещё и с неизвестным результатом. Вы абсолютно правы.

Конечно, клиент клиенту рознь, поэтому объём вложенных средств и затраченных усилий сильно отличаются от случая к случаю, однако тратиться приходится, причём, что самое обидное, без каких-либо гарантий результата. Покупатель в любую минуту может прийти к выводу, что стоимость затеянных изменений слишком велика, или, что предложение вашего конкурента ему симпатичнее.

Оцените сами конверсию своих проектов для новых клиентов (разработано/продано).

С другой стороны, у каждой успешной компании есть свои, лояльные, клиенты, с которыми уже выстроен диалог, достигнуто взаимное доверие.

Такие клиенты важнейший ресурс продавца для увеличения продаж, за счёт увеличения объёма поставок, или за счёт продаж им **дополнительных** товаров.

Затраты продавца в этом случае ниже, а конверсия новых проектов для постоянных клиентов выше.

В розничной торговле для процесса получения дополнительных объёмов продаж от существующих клиентов ис-

пользуют, ставший давно привычным для нашего уха, термин «увеличение среднего чека».

Большинство коммерческих компаний серьёзно относиться к такой возможности увеличить свою прибыль и постоянно работает над своим ассортиментом.

Покупателю это тоже удобно, зачем тратить время и силы на поиск товара, когда всё, что нужно для жизни можно купить в одном гипермаркете или интернет-магазине.

На B2B рынке получение дополнительных объёмов продаж от лояльных клиентов называется сопутствующими продажами.

Приступать к сопутствующим продажам можно только после того, как первая, или назовём её **базовая**, продажа завершена, т.е. после того, покупатель, пройдя через этап «Внедрение», начал серийные закупки у продавца.

Это вполне объяснимо. Покупателю прежде, чем начать покупать у продавца дополнительные товары, нужно на опыте убедиться в том, что покупка базового товара не была ошибкой, что те выгоды, на которые он рассчитывал, покупая этот товар у этого продавца, действительно получены. Покупатель должен быть уверен, что продавец действительно готов к надёжному и конструктивному сотрудничеству. Другими словами, может обеспечивать своевременные поставки; решает возникающие сложности (логистические, технические, с качеством и т.д.), не прячась в кусты и не перекладывая проблему на покупателя; заинтересован в работе

с покупателем. С таким продавцом можно смело расширять сотрудничество, увеличивая объёмы закупок.

Перед тем, как мы приступим к рассмотрению методов развития сопутствующих продаж, давайте поговорим о самих менеджерах по продажам.

## **5.1 Менеджер по продажам или аккаунт менеджер?**

Во многих российских компаниях работа менеджера по продажам строиться по следующему алгоритму. Приступив к работе в компании, он ищет новых клиентов для неё, проходит с ними через все этапы продаж, какие-то потенциальные клиенты отпадают, какие-то становятся покупателями, в итоге у него формируется база «своих» клиентов, т.е. клиентов, которых он нашёл и привлёк к сотрудничеству.

Все эти клиенты остаются в его ведении, он принимает от них заявки, формирует на их основании заказы на производство или своим поставщикам, контролирует их исполнение и своевременную отгрузку. Рассматривает рекламации, утрясает разногласия и всевозможные повседневные проблемы.

Такая организация труда кажется логичной и разумной. Клиенты у нас избалованные, привыкли к тому, что поставщики делают за них 2/3 работы. Например, добиться того, чтобы сотрудники отдела закупок присылали поставщику полные ведомости на закупку крайне сложно. В лучшем случае они готовы прислать заявку, состоящую из нескольких строк: 1) комплект товаров на изделие А – 20 шт., 2) комплект товаров на изделие Б – 17 шт. А кто лучше менеджера по продажам, который участвовал в проекте продаж этому клиенту, знает, что за товар входит в оба комплекта? Вот и

пишет продавец ведомости на поставку и передаёт их в своё производство.

*В своё время я шёл ещё дальше, по сути, беря на себя обязанности отдела снабжения своего лучшего клиента. В начале года брал годовой план его производства, на его основании расписывал наш годовой план поставок, а поставляли мы для них широкий перечень товаров. Следил за тем, чтобы план поставок перетекал в наши планы производства и закупок. Затем постоянно отслеживал корректировки плана клиента, которых не избежать, составлял корректировочные ведомости, вступал в конфликт с производством по этому поводу и т.д. и т.п.*

С ростом клиентской базы у продавца уже не остаётся времени **на продажи**, всё своё рабочее время он тратит **на обслуживание** клиента. Другими словами, менеджер по продажам переквалифицируется в менеджера по работе с клиентами или, для краткости, в аккаунт-менеджера.

Такой подход считается нормальным и поощряется. Система мотивации менеджера по продажам строится на объёме продаж, чем больше объём, тем больше премия. С какими клиентами наибольший объём продаж? С теми, которые прошли через этап «Внедрение» и приступили к серийным закупкам.

**Менеджеру по продажам становится выгодно зани-**

**маться обслуживанием своих клиентов, а не новыми продажами.**

Владельцы бизнеса и руководители сами создают для этого условия, разработав и придерживаясь подобной системы мотивации.

До какого-то времени эта стратегия себя с лихвой оправдывает, т.к. продавцы за счёт сопутствующих продаж увеличивают обороты с «своими» клиентами, причём эти объёмы могут быть в несколько раз больше объёмов первоначальной, базовой, продажи.

Однако со временем потенциал сопутствующих продаж исчерпывается, а люди, у которых есть компетенции для привлечения новых клиентов, в т.ч. и крупных, так и продолжают заниматься стратегическими вопросами отгрузки, упаковки, недостачи и отсутствия правильно оформленной бумаги.

Наступает стагнация. Из года в год оборот компании остаётся на одном и том же уровне.

Если такое положение дел всех устраивает, и владельцев бизнеса и их сотрудников, то всё хорошо.

Однако очень часто руководство начинает удивляться, а что это у нас обороты не растут? Компетентные люди есть, а новых клиентов нет. Ответ находится быстро: это потому, что продавцы у нас плохие, раньше то они были хорошие, клиентов привлекали, проекты были, а сейчас устали, заелись, обленились, гнать их надо.



Мне кажется, что правильный ответ всё-таки в другом: обороты не растут потому, что у компании уже нет отдела продаж, а есть отдел по работе с клиентами.

Компетенции продавцов и аккаунт-менеджеров одни и те же. Работа аккаунт-менеджера даже сложнее и разностороннее, чем у продавца. Помимо развития проектов сопутствующих продаж аккаунт-менеджер должен ещё выстраивать рабочие процессы взаимодействия своей компании с покупателем, гасить конфликты и разбирать рекламации. Строить отношения с теми сотрудниками покупателя, которые влияют на решение о покупке, и с теми, которые принимают решение о покупке и т.д. и т.п.

В определённый период, когда у него уже появились свои клиенты, но пока ещё есть и проекты с новыми клиентами, продавец является одновременно и менеджером по продажам и менеджером по работе с клиентами.

Менеджер по продажам легко становится менеджером по работе с клиентами, и наоборот. Однако это разная работа.

Если ставится задача постоянного роста оборотов компании, то держать продавцов на обслуживании клиентов невыгодно. В этом случае структура компании должна предусматривать наличие двух отделов: отдела продаж, отвечающего за рост продаж через новые проекты с новыми клиентами, и отдела обслуживания клиентов, отвечающего не только за рост продаж через новые проекты со старыми клиентами, но и процессы взаимодействия с клиентами.

Сопутствующие продажи развивают продавцы, которые являются аккаунт-менеджерами. Не важно сами они привели этого клиента в свою компанию, и «получили» от отдела продаж.

## 5.2 Методы развития сопутствующих продаж

Разница между увеличением среднего чека в розничной торговле и сопутствующими продажами товаров промышленным предприятиям не в терминологии, а, прежде всего, в поведении клиентов.

Если покупатель супермаркета не найдёт на полке, допустим, излюбленный сорт колбасы (*всегда ведь была, а сегодня почему-то нет*), то он не отправится в турне по супермаркетам, чтобы разыскать именно этот сорт. Он просто выберет и купит другую колбасу, поворчит, конечно, но возьмёт, что есть.

Промышленное предприятие так не поступит, оно просто не может так поступить. Если поставщик задержал отгрузку какой-то детали, компонента, химической субстанции, или не пришли зачасти к оборудованию или новые станки целиком, и т.д. и т.п., то промышленное предприятие скорее остановится, чем возьмёт что-то на замену, что-то, что не прошло через этапы «Подтверждение», «Одобрение» и «Внедрение». Цена ошибки слишком велика. Простой очень дорого обходиться, но использование непроверенного товара стоит ещё больше.

Чтобы понять, какую цену можно заплатить, если промышленные предприятия будут вести себя по-другому, т.е.

проводить так называемую гибкую политику закупок, ответьте на такой вопрос, хотели бы вы, чтобы мясокомбинат купил мясо для производства вашей любимой колбасы у поставщика, которого он видит в первый раз? Чья система производства, стандартов качества, хранения и логистики не была проверена специалистами мясокомбината.

Может есть желание посмотреть, как автомобильный завод ведёт гибкую политику закупки тормозных систем?

Крупные предприятия стремятся иметь для каждой закупаемой позиции двух и более одобренных поставщиков, но никогда не возьмут товар, что называется, «с полки», какой бы критической ситуация не была.

Такое поведение покупателей формирует поведение менеджеров, которые занимаются развитием сопутствующих продаж на рынке B2B.

Очевидно, что при продаже ещё одного товара крупному промышленному предприятию аккаунт-менеджер вместе с своим покупателем проходят через всё те же этапы продаж, за исключением этапа «Вход». Даже этап «Поиск союзника» может потребоваться, т.к. не всегда сотрудник компании покупателя, который был союзником продавца во время базовой продажи, готов содействовать ему и дальше. Проблема, из-за которой союзник тратил время на товар продавца, решена, а проблемы коллег его не слишком заботят.

*Например, когда мы начали поставлять наш топливный*

*фильтр одному из российских автозаводов, то мы сразу же предложили расширить сотрудничество и на другие компоненты топливопроводов. Наша компания производит ряд продуктов для системы топливоподачи, идущей от бака к двигателю, в т.ч. и топливные фильтры, которые рассматриваются, как часть этой системы. Однако выяснилось, что клиент делит, единую в нашем понимании, систему топливоподачи на две части. Одна часть, включая фильтр, относится к системам двигателя, а другая часть к системам шасси. Установившиеся деловые отношения с командой инженеров и менеджеров отдела двигателей не могли нам помочь в продвижении наших других продуктов, и нам пришлось обращаться к совсем другим людям, чтобы среди них найти того, кто будет заинтересован в наших товарах.*

Этап «Поиск союзника» можно переименовать в этап «Поиск новых возможностей и новых союзников».

У аккаунт-менеджера есть несколько способов для того, чтобы запустить новый проект со старым клиентом.

Прежде всего это всё-таки союзник, с помощью которого был начат и завершён предыдущий проект продаж. Довольно часто «старый» союзник, оценив сотрудничество с продавцом, вовлекает его в новые проекты. Убедившись, что выгоды от покупки товара оправдали затраченные усилия на его внедрение, союзник начинает продвигать этот товар для бо-

лее широкого его использования у себя на предприятии. В этом случае затраты на этапы «Подтверждение» и «Одобрение» либо вообще уже не нужны, либо значительно сокращаются по времени и затратам. Союзника могут также заинтересовать и другие товары продавца, гораздо же легче начинать новый большой проект с людьми, с которыми уже установлены деловые отношения.

В случае, если у союзника нет необходимости в расширении сотрудничества с продавцом, то он может рекомендовать его своим коллегам, как в вышеприведённом примере. Начинать работу «по рекомендации» и для продавца, и для покупателя всегда легче.

Новые возможности для расширения продаж открываются перед менеджером по работе с клиентами и по мере выполнения им второй своей задачи – выстраивания процессов взаимодействия своей компании с покупателем.

Как показывает опыт, после завершения этапа «Внедрение» и с началом серийных поставок жизнь не заканчивается, а только начинается.

1) Клиенту требуются постоянные консультации специалистов об особенностях использования товара. Как должно быть организовано взаимодействие между специалистами (инженерами, химиками, технологами и т.п.) продавца и покупателя? Какой формат наиболее удобен для обеих сторон?

2) У покупателя давно сложилась своя система отправки поставщикам заказов на поставку, у продавца своя систе-

ма приёма заказов от клиентов. Как совместить? Клиент отправляет свои заявки за месяц до желаемой даты поставки, а у нас срок изготовления товара два месяца со дня получения заказа. Как решить эту увлекательную задачу так, чтобы оперативно удовлетворять заявки покупателя, не раздувая свои складские запасы?

3) Логисты не довольны тарой, а склад клиента требует изменить формат упаковочного листа и место его размещения на паллете. Также требуется контактное лицо для оперативного решения вопросов недостатч или пересортицы.

4) Служба качества требует зарегистрироваться в их внутренней системе урегулирования рекламаций и назначить ответственное контактное лицо со стороны поставщика.

Такой список может быть бесконечным, и всё время пополняться новыми вопросами и задачами. Погрузившись в решение этих проблем, менеджер по работе с клиентами уже не имеет времени для привлечения новых клиентов, о чём мы говорили выше, однако для сопутствующих продаж это благодатная почва.

Решая все эти задачи, продавец встречается с очень большим количеством людей у клиента, в самых разных отделах, с которыми обсуждает их проблемы. Настоящие проблемы, которые их волнуют каждый день, актуальность которых он может проверить и перепроверить. Проблемы же покупателя – это возможности для продавца предложить свой товар или свои услуги, если он конечно не забывает о такой возможно-

сти за всей этой рутинной. В этом бесконечном круге встреч, дискуссий, проблем, перетекающих из одной в другую, менеджер по работе с клиентами и ищет себе **новых союзников и новые проекты.**

Стоит не забывать о том, что всех требований, которые активный покупатель предъявляет поставщику, не может выполнить ни одна компания. На моей памяти не было случая, чтобы хотя бы один крупный покупатель был полностью доволен хотя бы одним поставщиком.

Аккаунт-менеджеру необходимо выделять самые чувствительные для клиента проблемы и уделять им первоочередное внимание, при этом **обязательно** интересоваться, как эту проблему решает конкурент.

Крупные предприятия всегда стремятся для каждой позиции иметь двух-трёх одобренных поставщиков для безопасности поставок, в некоторых отраслях наличие двух и более поставщиков на одну позицию является обязательным. Однако объём закупок между поставщиками покупателя делят не поровну, кому-то всегда отдаётся предпочтение и большая доля.

Изучать критерии, согласно которым определяется доля закупок у каждого поставщика, приоритетная задача менеджера по работе с клиентами.

Увеличение своей доли в поставках за счёт доли конкурента прекрасная возможность нарастить свои продажи, если знаешь, в чём этот конкурент хуже, а в чём лучше твоей



компании и вашего продукта. Подразделение, чьи проблемы конкурент не решает, становится вашим союзником в борьбе за большую долю закупок. С другой стороны, подразделение, для которого конкурент делает больше, чем ваша компания, становится вашим противником.

Количество противников необходимо сокращать, выстраивая с ними эффективные механизмы взаимодействия, и решая их проблемы.

Третью возможность для совокупных продаж открывает непреложный закон **«изменения происходят»**.

Аккаунт-менеджер должен постоянно отслеживать изменения, назревающие у клиента. Покупатель планирует модернизацию продукта, строительство нового цеха, полное обновление линейки продукции и т.д. и т.п. Это прекрасная возможность потеснить конкурентов и увеличить свои продажи или предложить свои другие товары.

Хорошо, когда между компанией покупателем и компанией поставщиком построены **доверительные отношения**. Покупатель доверяет поставщику, как эксперту в своей области, ощущает его поддержку на всех этапах внедрения и использования товара, рассчитывает на его активность и желание работать. Тогда покупатель привлекает поставщика к обсуждению своих планов и предлагает совместную работу над изменениями.

Строить доверительные отношения между компаниями задача менеджера по работе с клиентами. Достигается это

скрупулёзной работой по отладке процессов взаимодействия своей компании с покупателем во всех отделах, на всех уровнях, включая уровень высшего менеджмента.

Однако, даже в этом случае, покупатель не чувствует себя обязанным информировать поставщика о своих планах. Поэтому менеджер по работе с клиентами **должен работать на опережение**.

Чтобы не пропустить изменения у своего покупателя аккаунт-менеджеру крайне полезно изучать бизнес своего клиента. Кому он продаёт, как? Кто его конкуренты? Как регулируется отрасль, в который работает клиент, что и кто на неё влияет? И т.д.

Необходимо найти интернет-ресурсы, которые аккумулируют информацию об отрасли, в которой работает покупатель, и подписаться на них, чтобы следить за изменениями с макроэкономической точки зрения. Многие крупные предприятия сейчас активно занимаются наполнением свои сайтов, изучая информацию на них, продавец может понять какие цели ставит перед собой его покупатель, как планирует развиваться, проанализировать грядущие изменения с точки зрения своего товара, будет ли клиент в нём по-прежнему нуждаться, или потребуется его изменённая версия, или открывается возможность для совокупных продаж, т.е. можно будет предложить другой свой товар.

Полученную таким образом информацию менеджер по клиентам обсуждает со своим покупателем, на всех уровнях.

нях своего общения. Покупатели, вообще, проявляют больше склонности к тому, чтобы обсуждать свой бизнес, а не товары поставщика. Именно в таких разговорах, с заинтересованным и информированным собеседником, покупатель охотно делится информацией об идеях, планах и уже стартовавших проектах. Как правило, в этом случае я тут же прошу познакомить меня с людьми, которые реализуют эти проекты, и стремлюсь договориться с ними об отдельной встрече.

Как показали недавние события, изменения, причём глобальные изменения, могут происходить стремительно и внезапно для нас.

Чтобы быть готовым к быстрым изменениям у покупателя, или к таким, о которых он так и не смог узнать, менеджер по работе с клиентами обязан «постелить соломку», чтобы больно не упасть.

Для этого хорошо подходят семинары, конференции, презентации, выставки, во время которых поставщик постоянно обновляет информацию о себе, рассказывая о своих новых разработках, выполненных проектах, об ассортименте своих товаров, а также стремится получить обратную связь от своих покупателей.

Однажды поэт Соев написал, а мастер художественного слова Велюров спел куплеты, в которых есть такая строчка: «Всем рассказать немедля надо, кто ты, зачем и почему».

Эти слова очень подходят к менеджерам по работе с кли-

ентами, когда они организуют все эти мероприятия и вовлекают в них своих клиентов. В любых других ситуациях этот девиз несёт вред для продавца.

Однако, на мой взгляд, лучшим способом оставаться всегда востребованным поставщиком является налаженный и доверительный диалог с теми из сотрудников покупателя, через которых проходят изменения, затрагивающие ваш товар.

Организация такого диалога также одна из задач менеджера по работе с клиентами.

*Для примера из своего опыта, я хочу привести три завода по производству мобильной техники, с которыми мне довелось работать в разное время. На первый взгляд может показаться, что заводы, производящие технику одного класса, со стороны похожие друг на друга, и свою работу организуют как-то похоже, но это далеко не так.*

*На одном из заводов новые проекты проходили через главного инженера. Любые предложения изменений, от кого бы они не исходили, обсуждались в его кабинете и дальше уходили по отделам для детальной проработки и реализации. Этот человек входил в топ-менеджмент своего предприятия.*

*На втором заводе эту же функцию выполнял главный конструктор, без его одобрения и поддержки не выпускалась ни одна новая модель машины, а в старые не вносились из-*

менения и улучшения. Однако по своему положению он не относился к высшему уровню руководства предприятием. Персонального водителя и секретаря ему не полагалось.

На третьем же заводе любые изменения, касавшиеся нашей продукции, аккумулировались в руках двух молодых инженеров, рядовых сотрудников, каких на этом заводе работает достаточно много. Кем бы изменения не инициировались, они в любом случае попадали к этим инженерам для проработки и оценки.

Во всех трёх случаях эти люди имели одинаковый статус в наших глазах, в глазах поставщика. Все они для нас были **ключевыми** контактными лицами. На общение с ними я тратил большую часть своего рабочего времени, выделенного под конкретного клиента, их заявки и запросы были приоритетными для всех отделов нашей компании, включая руководство.

Закон «**изменения происходят**», как открывает возможности для продаж, так и закрывает их для тех, кто не принимает в его расчёт. См. главу 3, в которой об этом говорится подробнее.

Если вы не воспользовались изменениями у клиента для расширения своих продаж, значит ими воспользовался ваш конкурент для расширения своих.

Особенно уязвимыми в этом случае являются средние клиенты.

Крупный покупатель никогда не даёт о себе забыть, выдавая на-гора каскад запросов, требований, рекламаций и жалоб, сотрудники поставщика постоянно находятся в контакте с таким клиентом и тратят на него львиную долю своего рабочего времени. Кроме того, на крупных предприятиях существуют формализованные правила, которые требуют от своих сотрудников вовлечения в новые проекты всех поставщиков, без предоставления личных преференций одному из них. В таких условиях о большинстве изменений у покупателя, так или иначе, поставщик узнаёт, хотя бы и последним из всех.

Иначе себя ведут средние покупатели. От них гораздо меньше входящего трафика; они спокойно размещают и получают заказы; редко направляют рекламации; проблемы, которые лихорадят крупных клиентов, они решают самостоятельно; и т.д.

Убаюканный таким спокойным течением их жизни, менеджер по работе с клиентами тратит почти всё своё рабочее время на крупных клиентов, погружаясь в загадочный и жуткий мир, в котором многомиллиардный бизнес в любой момент рискует остановиться из-за того, что на одной из паллет с товаром оказался только один экземпляр упаковочного листа вместо требуемых двух экземпляров.

Результат предугадать несложно. Аккаунт-менеджер своих средних клиентов не посещает или делает это урывками, их проблемы не изучает, взаимодействие не выстраивает, об

изменениях узнаёт, только удивившись отсутствию очередной заявки, и то не сразу, а месяца через 2-3, когда его бывший клиент уже вовсю покупает товар конкурента.

Как-то отрегулировать этот процесс, на мой взгляд, сложно. Рабочее время менеджера по работе клиентами естественным образом течёт в ту сторону, откуда постоянно приходят проблемы, также, как и вода течёт под гору, а не наоборот.

Компаниям, которые не хотят терять своих крепких середнячков, необходимо эту проблему регулировать искусственно. Например, вводить лимит на командировки, чтобы аккаунт-менеджер в обязательном порядке раз в месяц/квартал посещал всех своих клиентов. Требовать ежемесячно отчёт по каждому клиенту, записей в системе CRM и т.д. и т.п. Либо передавать этих клиентов другому, менее загруженному, менеджеру.

## **Выводы из главы 5.**

Сопутствующими продажами называется получение дополнительных объёмов продаж от лояльных клиентов.

Добиваться роста оборота с постоянными клиентами можно, как за счёт расширения ассортимента поставляемых товаров этому клиенту, так и стремясь к увеличению своей доли в поставках за счёт доли конкурента.

Сопутствующими продажами занимается менеджер по работе с клиентами, который наряду с задачей увеличения оборота решает также задачу выстраивания всех процессов взаимодействия между своей компанией и покупателем. Можно сказать, что обе эти задачи между собой связаны и переплетены. Покупатель будет готов увеличивать объём закупок у поставщика только в том случае, если он уверен в его надёжности и настроен на конструктивное сотрудничество.

Менеджеру по работе с клиентами необходимо погружаться в бизнес своего клиента. Не ограничиваться общением с официальными контактными лицами (закупщиком и его руководителями), а идти по всей внутренней логистической цепочке покупателя, через которую проходит его товар, начиная от склада приёма, через производство, до склада готовой продукции, встречаться с разработчиками, инженерами, технологами, с отделом качества, заходить в лаборатории и к испытателям. Изучать проблемы каждого, пробле-



мы со своим товаром оперативно решать, проблемы с товаром конкурента использовать, как возможность для продаж. В этом круге общения искать себе новые проекты и новых союзников.

Покупатели гораздо охотнее обсуждают свой бизнес, чем товары поставщика.

Менеджеру по работе с клиентами нужно находить людей, через которых проходят изменения у покупателя, касающиеся его товара, и добиваться **доверительных** отношений с ними, относясь к их запросам и нуждам, как к ключевым для устойчивого развития сотрудничества. Изменения у покупателя могут привести, как росту оборота с ним, так и к его потере. Держать руку на пульсе клиента жизненно важно.

Чем крупнее клиент и многообразнее его продукция, тем выше потенциал для сопутствующих продаж, но рано или поздно наступает момент, когда оборот с ним перестаёт расти, хотя и остаётся большим и чрезвычайно привлекательным. Настаёт время, когда от агрессивной атаки и заряженности на рост, необходимо переходить к агрессивной защите достигнутых объёмов продаж.

Потенциал сопутствующих продаж со временем исчерпывается. Поэтому, если ставится задача постоянного роста оборотов компании, то структура компании должна предусматривать наличие двух отделов: отдела продаж, отвечающего за рост продаж через новые проекты с новыми клиентами, и отдела обслуживания клиентов, отвечающего не только

за рост продаж через новые проекты со старыми клиентами,  
но и процессы взаимодействия с клиентами.

# Заключение

Вышеприведённое сочинение является моей попыткой собрать воедино свой 20-ти летний опыт в оптовых продажах товаров для промышленных предприятий.

За эти годы мне довелось продавать, как крупным и известным в масштабах страны компаниям, так и относительно небольшими заводами и фабриками.

Я работал с очень непохожими друг на друга компаниями. В самом начале своей карьеры я застал «красных директоров», очень ярких личностей, которые решали вопрос претендентом в поставщики после трёхминутного собеседования с ним.

Очень много работал с «эффективными менеджерами», которые весь поток рабочей информации замыкают на себе и решают проблемы по мере их поступления, раздавая указания подчинённым, и легко переходя от стратегических переговоров к разборкам по поводу опоздавшей под загрузку машины. Своей чудовищной энергией и работоспособностью они напоминают мне муравьёв, которые упорно строят свой муравейник. Какая бы катастрофа не обрушилась на них, то шишка с сосны упадёт, то злой человек ногой муравейник пнёт, муравьи деловито продолжают своё дело, с того самого места, на котором на них застало ненастье.

Сотрудничал и со структурно выстроенными предприятиями-

ями, где на каждый знает свой участок и за него несёт ответственность, не бегая к начальнику за поминутными указаниями и советами.

Были удачи, в разы больше было неудач.

Со временем я научился видеть во всех этих предприятиях общее, находить подходы ко всем. Тренинги, в которых я участвовал, книги, которые читал, помогли мне структурировать свой опыт, подвести под него теоретическую базу. И наоборот мой опыт помог понять какие теоретические выкладки имеют под собой почву в наших реалиях, а какие не работают.

Вот этот сплав практического опыта, подкреплённого теоретической базой, я и представил на суд читателя.

# **Список использованной литературы:**

- Нил Рекхэм: «Спин-продажи». Издательство: Манн, Иванов и Фербер. 2008 г.
- Выражаю также благодарность компаниям Huthwaite и Wilson learning, чьи тренинги оказали влияние на формирование моего взгляда на методы продаж.