

12+



Юрий Дубровский

Продавая решения

Записки технического пресейла

Юрий Дубровский

**Продавая решения. Записки
технического пресейла**

«ЛитРес: Самиздат»

2021

Дубровский Ю.

Продавая решения. Записки технического пресейла /
Ю. Дубровский — «ЛитРес: Самиздат», 2021

ISBN 978-5-532-96100-5

Продажи - передний край бизнеса. И когда речь заходит о технически сложных проектах, продажи немыслимы без технического специалиста-пресейла. Кто он, что делает, как? Ответы дает наша книга. Продавцам посвящено много книг, мы же поговорим о техническом пресейле. Без сомнения, это отдельная профессия, достойная своего описания. Если вы пресейл или только хотите им стать, эта книга поможет вам взглянуть нашими глазами, с долей оригинальности, на то, как составляется предложение - драматическое произведение продажи, представляется оценка и проводится демонстрация - театрализованное шоу-представление решения. По всем этапам продажи мы покажем, в чем состоит и как исполняется роль пресейла, предостережем от распространенных ошибок. Мы уверены, что наш взгляд, основанный на собственном многолетнем опыте, не оставит вас равнодушными и будет полезен как тем, кто только начинает свой путь в этом деле, так и опытным специалистам.

ISBN 978-5-532-96100-5

© Дубровский Ю., 2021
© ЛитРес: Самиздат, 2021

Содержание

Введение	5
1. Дисклеймер: техника – не главное (даже для технического пресейла)	7
1.1. Искусство плавного погружения клиента в технологии	7
1.2. Продается решение, а не техника и технология	8
1.3. Баланс коммерческого и технического результата	9
1.4. Экспертиза пресейла как элемент формирования доверия клиента	10
2. Атмосфера продажи сложного технического решения	11
2.1. Общий взгляд на атмосферу продажи сложного технического решения	11
2.2. Настроение рабочей группы клиента	12
2.3. Шоу элементы при продаже сложных технических решений	14
3. Задачи технического пресейла по этапам продаж	16
3.1. Последовательность этапов продаж	16
3.2. Этап 1 – знакомство и установление контакта	18
3.2.1. Что делает при знакомстве коммерсант и где место технического пресейла	18
3.2.2. Выявление заведомо не живых проектов	18
3.2.3. Что делает при знакомстве технический пресейл	19
3.2.4. Презентация себя, команды и установление профессионального контакта – первый шаг к успеху	19
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Юрий Дубровский

Продавая решения. Записки технического пресейла

Введение

В технически сложных проектах продажа исключительно одним продавцом явление достаточно редкое. Обычно работает команда специалистов.

Причина этого – в возрастающем объеме необходимых специфических знаний, когда техническая сложность и возможные варианты конфигурации товара или услуги требует участия не только коммерсанта, но еще и инженера, а то и нескольких.

Для компании это дополнительные расходы на оплату труда, неудобства, связанные с взаимодействием и управлением, да и продавцу приятнее получить комиссионные только самому, поэтому, зачастую, все роли реализуются одним специалистом.

Не всегда это приводит к желаемому результату. Причиной может быть не только объем необходимых разноплановых профессиональных знаний и умений, но и тот факт, что фокус коммерческого специалиста направлен на коммерческую составляющую: цены, сроки поставки, гарантии, условия поставки и, в конечном итоге, маржа, прибыль от сделки.

Вся деятельность коммерсанта направлена на оптимизацию прибыли и именно это может способствовать принятию и продвижению, например, более прибыльных, но неоправданно рискованных и недостаточно надежных технических решений.

Когда набор конфигураций товара или услуги фиксирован и вариантов немного, одного продавца вполне достаточно.

В случае же продажи проектов по созданию, поставке, внедрению технически сложных решений возможных конфигураций и доработок существует почти бесконечное множество. Причем варианты появляются во всем множестве аспектов, лежащих в технической плоскости: это и архитектура системы, и состав функций, и способы взаимодействия частей системы, и набор опциональных возможностей, и топологии, и способы развертывания, и многие другие технические детали.

И все эти многочисленные технические аспекты существенным образом могут повлиять на краткосрочный и долгосрочный результат продажи. Ведь помимо прибыли, получаемой в момент сделки, есть еще будущие допродажи на использовании и развитии проданной системы, затраты на гарантийное обслуживание, репутация и референс, который формируется каждой продажей технически сложной системы.

То есть должна быть определена не только цена сделки, но и полная стоимость владения решением на протяжении всего жизненного цикла или хотя бы ближайших его этапов.

Продажа технического сложного решения – это, как правило работа «в долгую». Поэтому важно, чтобы на протяжении всего жизненного цикла изделия, начиная от его создания, поставки, включая внедрение и эксплуатацию, модернизацию и вплоть до вывода из эксплуатации (и замену более новым), клиент был бы доволен взаимодействием с поставщиком и оказываемым сервисом.

Практически никогда технически сложные изделия не поставляются без сервиса в этом их отличительная особенность.

Более того услуги по настройке и последующему сопровождению занимают существенную долю цены и ценности такого товара.

Формирование и продвижение этой ценности требует фокуса, смещенного в сторону достижения сложного технического результата, необходимого клиенту.

Такое смещение фокуса по сути выделяет отдельную роль в продаже, не очень хорошо сочетающуюся с ролью коммерсанта, поскольку требуется иной фокус внимания и деятельности.

Это – роль инженера, сопровождающего продажу, или, как принято его называть, технического пресейла, или просто пресейла.

К именно роли пресейла в ходе выполнения продажи посвящена настоящая книга.

Мы пройдем по всем основным этапам продаж и покажем, что, зачем и почему на них должен делать пресейл.

Приведем по ходу повествования практические примеры. И покажем, как из этого сформируется подход к эффективной работе пресейла.

Особое внимание уделим вопросам составления технико-коммерческого предложения и проведению демонстрации прототипов и решений, как наиболее важным и объемным задачам технического пресейла.

1. Дисклеймер: техника – не главное (даже для технического пресейла)

1.1. Искусство плавного погружения клиента в технологии

Любому профессиональному инженеру техника и технология, с которыми он работает, безусловно интересна и является источником вдохновения.

Вряд ли он стал бы профессионалом, потратил кучу времени и сил на свое становление и развитие, если бы предмет был ему безразличен.

В продажах эта увлеченность создает рискованную двойственность.

С одной стороны, человек вдохновленный и грамотный – лучший рассказчик и проводник в мир техники и технологии, с другой – продается то не сама техника и технология, а решение задач бизнеса, которая может оказаться в тени за углублённым и вдохновенным повествованием о том, как все это благолепие работает.

Пресейл – это специалист, который, с одной стороны, является проводником клиента в мир техники и технологии, решающей его задачи, с другой, он не должен усложнять и углублять восприятие клиента более, чем это тот полагает допустимым и необходимым именно здесь и сейчас для решения своих задач.

Если вы обращаетесь за покупкой билета на поезд, вас безусловно интересуют уровень комфорта и безопасности перевозки, но, если вам, помимо этого, начнут рассказывать еще и о деталях функционирования механизмов вагонов и локомотива, организации работы железнодорожных узлов и диспетчерских служб, такой подход вас скорее испугает и вызовет тревогу, чем дополнительное уважение к поставщику и вряд ли этот подход поможет правильно и быстро выбрать билет для поездки.

Такая же ситуация происходит при продаже любого технически сложного продукта или услуги.

Важно, чтобы информации стало достаточно на принятие решения клиентом о покупке, все сверх этого: затраченное время, доносимая информация, проводимые работы – лишнее. Клиент не собирается быть экспертом в ваших технологиях, он пришел за решением своей проблемы. Если по ходу он вдруг станет экспертом и почувствует, что решать проблему может лучше вас, он не будет покупать.

Технология поэтому продается только как средство достижения решения поставленной задачи, а еще точнее, продается решение задачи, которое обеспечивается применением набора техники и технологий.

1.2. Продается решение, а не техника и технология

Бизнес покупает решение для стоящих перед ним задач или возникших проблем.

То есть бизнесу важно, что до покупки у него были некоторые нерешенные задачи или проблемы, после покупки понятным для бизнеса образом эти задачи или проблемы будут решены.

Ключевым здесь является «понятным для бизнеса образом». Это совершенно не одно и то же с тем пониманием, которым обладает инженер, проектировщик, архитектор, разработчик решения.

Понимание бизнеса описывается в других терминах, их взаимосвязях, опирается на другие закономерности (например, инженеру более интересны физические и математические соотношения, определяющие работу решения, а бизнесу – финансовые, кадровые, информационно-документарные потоки).

Пресейл является тем проводником-переводчиком, который адаптирует технику и технологию к понятийному аппарату бизнеса, говорит на понятном бизнесу языке.

Поскольку бизнес покупает решение, уместно обратиться к принятому в теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) подходу. Определим, что же является решением по ТРИЗ.

Мы увидим, что самым лучшим решением по ТРИЗ является то, которое решает задачу или проблему как по волшебству, без использования дополнительных средств и инструментов, то есть задача или проблема должна решить себя сама.

Это идеальный случай решения задач бизнеса. Такие решения продают консалтинговые компании – они продают услуги, в результате которых компании сами учатся решать свои задачи или проблемы.

Казалось бы, остальным решениям при этом места нет. Но жизнь сложна и многообразна, поэтому сложность требует инструментов для упрощения взаимодействия и технологий изготовления и использования этих инструментов.

Инструменты сами по себе представляют ценность для бизнеса в очень редких случаях, когда сама по себе технически сложное решение является своего рода «статусным предметом».

В этом случае решаемая задача – «демонстрация или подтверждение статуса владельца», а продаётся именно само техническое решение, которым будет владеть клиент.

Ярким, хотя и не совсем корпоративным, примером является iPhone, брендовые часы, брендовые автомобили. Функции этих вещей безусловно реализованы на высоком уровне, но выбор базируется не только и не столько на функциях, сколько на «статусе». Отсюда же возникла поговорка, что ни одного ИТ-директора ещё не уволили за то, что он купил продукты Microsoft, IBM, Oracle – подставьте нужное (вероятно, немного устарело на фоне импортозамещения, или появятся новые бренды).

Даже если продукт выбирается по «статусным» или схожим причинам, при продаже конкретных проектов на брендовых платформах существенную часть выбора составляют профессиональные услуги конкретных поставщиков, и именно в этом поле происходит конкуренция, если платформа выбрана. Роль пресейла в таких продажах состоит в том, чтобы определить, предложить и продвинуть в конкурентной борьбе наилучший для конкретного клиента набор услуг оптимальный, с точки зрения соотношения стоимости и ценности получаемого результата.

1.3. Баланс коммерческого и технического результата

Именно на пресейла возлагается задача при подготовке корректной конфигурации технических и программных средств, услуг по настройке и модернизации, которые наилучшим образом подходят для клиента.

Коммерсант и технический пресейл вместе формируют уникальное торговое предложение именно для данного клиента.

Пресейл здесь, с одной стороны, должен на доступном бизнесу языке представить предложение, с другой, при формировании решения удерживаться от излишнего увлечения коммерческой выгодой, когда хочется сделать настолько дешевле, проще в производстве, что за этим теряется существенная техническая функциональность, обеспечивающая значительную часть преимуществ в решении задач клиента.

Задача пресейла в выборе того решения, которое будет максимально ценным (с позиций конкретного набора требований, их приоритета, настроек клиента) при обеспечении заданной рентабельности проекта создания этого решения. Баланс непростой и одним из способов его поддержания является определение приоритетов требований и анализ их, в том числе в разрезе стоимость-финансовый результат (о чем мы подробнее поговорим, когда будем разбирать тему стоимости в технико-коммерческом предложении).

1.4. Экспертиза пресейла как элемент формирования доверия клиента

Технически сложное решение не покупается в моменте, тут почти не бывает быстрой покупки в стиле «посмотрел, понравилось, купил и пусть работает».

Клиенту всегда приходится задумываться о том, как он решение будет обслуживать, развивать, модифицировать, интегрировать с уже работающими у него другими системами.

Это приводит к необходимости оценки не только самого решения на момент поставки, но и учету возможности получения сопутствующих услуг по сопровождению и развитию в достаточно длительном временном интервале.

Пресейл – первое и ключевое лицо для представления технической экспертизы поставщика, наличие и качество которой для клиента определяет во многом будущее, безоблачное или проблемное, в эксплуатации покупаемого решения.

Поскольку пресейл является представителем технической экспертизы поставщика решения, то именно на основании общения с ним, его предложений и документов, его аргументации тех или иных решений, клиент строит представление об уровне экспертизы поставщика, принимает решения и оценивает риски, связанные с недостаточной компетентностью поставщика, его оснащенностью необходимыми ресурсами.

Таким образом, как коммерсант продает товары и услуги, пресейл также «продает экспертизу», то есть доказывает клиенту, что поставщик в состоянии решить поставленные задачи, достаточно опытен, грамотен и осмотрителен, чтобы клиент мог доверить ему решение задачи для своего бизнеса сейчас и сопровождение в будущем. Важно здесь то, что и коммерсант «продает экспертизу», но он продает экспертизу всей компании, тогда как пресейл – прежде всего свою представляет экспертизу собственную, а затем уже проектной команды и компании. Ведь никто не поверит малограмотному человеку, который пришел рассказывать, как его компания делала сложные проекты.

У клиента сразу возникают справедливые вопросы.

Если и правда делала, то явно не этот малограмотный специалист, тогда зачем его слушать?

Почему те люди, которые их делали, не участвуют в продаже?

Для них это неважно?

Клиент недостаточно уважаем?

Они настолько загружены, что у них совсем нет времени (а когда же они будут делать проект тогда)?

Поэтому пресейл должен быть экспертом в предлагаемом решении в достаточной мере, чтобы не порождать подобные вопросы и формировать у клиента правильное позитивное представление о способности поставщика выполнить поставленную задачу и справиться с сопутствующими рисками.

2. Атмосфера продажи сложного технического решения

2.1. Общий взгляд на атмосферу продажи сложного технического решения

В основе повествования наш многолетний опыт технического пресейла в продаже систем автоматизации бизнес-процессов – документарных, учетных, интеграционных и их комбинаций.

Многое из изложенного может трактоваться более широко, чем только в данной области.

Там, где можно, мы старались избегать слишком специфических вещей в повествовании, оставляя их лишь там, где без конкретных примеров и «приземления» заявляемых тезисов тему не изложить. Тем не менее, мы верим, что на основе и этих примеров можно построить более широкие выводы.

Итак, поговорим о том, как же это происходит, продажа сложного корпоративного решения, например, корпоративной автоматизированной системы под заданные требования.

Стоимость подобных решений варьируется от единиц до сотен миллионов рублей, а сроки внедрения – от нескольких месяцев, до 2-3 лет.

Разброс велик. При этом логика работы технического пресейла во многом схожа, вне зависимости от масштаба. Расходится масштаб решаемых задач и уровень коммуникаций, необходимый для продажи.

Начнем с тех задач, которые решаются пресейлом при любой продаже. Кроме того, будем иметь в виду, что крайне редко корпорации сразу заключают сделку на десятки или сотни миллионов рублей с ранее совершенно неизвестным им поставщиком.

Часто небольшие сделки являются апробацией и ключом к более крупным заказам у того же клиента, поэтому сумма потенциальной сделки не всегда критерий того, как глубоко и качественно должна она прорабатываться.

Для пресейла нет неважных сделок и клиентов, так как рынок в любой заданной технической области узок, репутация профессионала на нем зарабатывается с трудом и является тем инструментом, которым пресейл «продает экспертизу».

2.2. Настроение рабочей группы клиента

Вернемся к процессу. Как бы то ни было, но всяческие корпоративные решения, те же корпоративные автоматизированные системы, по сути своей достаточно скучная штука.

Представьте себя на месте человека, который работает в корпорации, выполняет кучу разных функций, многие из которых монотонные, рутинные и трудоемкие. У него полно разных дел ежедневно, которые он не всегда успевает сделать до конца рабочего дня, и потому часто задерживается. На него давят начальники, он участвует во внутрикорпоративных коммуникациях, испытывает и без того немалый стресс.

И тут ему оказали честь и включили в рабочую группу по выбору нового программного обеспечения для будущей корпоративной системы...

Что чувствует такой человек?

Думаете, он чувствует яркий душевный подъём, вдохновлен и искренне заинтересован высоким оказанным доверием?

Вполне возможно, что и так, но кроме того, он перегружен и утомлен остальной рутинной, и у него катастрофически мало времени, которое он может потратить на новую задачу.

Возразите, что хороший менеджер в состоянии этого избежать?

Соглашусь, но в среднем, на всех специалистов рабочей группы. Но вот те самые, наиболее экспертные и грамотные люди, все равно с высокой вероятностью окажутся в таком положении.

Так уж устроено, что специалисты, умеющие хорошо делать свое дело, этим делом полностью обычно и заняты (старый принцип «кто везет, на том и едут»), а не очень умеющие всегда готовы заняться чем-то еще, но вот хорошо ли это для вашей продажи?

А еще не стоит забывать, что участие в выборе любого нового решения – дело нервное, ведь что-то может пойти не так (в проекте всегда есть риски) и кто же знает, как это отразится на бережно выстраиваемой не один год карьере?

Да еще и рутинная по заполнению форм опросников, сравнительных таблиц предложений, подготовке заявок на открытие проектов и т.п.

По итогу, в составе рабочей группы, даже в лучшем случае, получаем людей грамотных и даже заинтересованных, но сильно загруженных, утомленных и осмотрительно-осторожных. Иногда ситуация осложняется явным неприятием, профессиональной некомпетентностью, а то и просто глупостью и хамством.

Что ожидает клиент от выделенных в рабочую группу людей? Очевидно, в идеальном мире было бы так: они детально изучат предлагаемые решения, найдут идеально подходящее среди них и его предложат начальству, сопроводив свой выбор обоснованием.

Про сложность такого развития событий в реальном мире особо задумываться не принято. А зря.

Ведь тут кажется очевидным, что эти люди в отведенное время в состоянии разработать и предоставить достаточно детальные и адекватные технические требования к решению, составить и сопоставить кучу таблиц параметров решений для их ранжирования, разработать критерии выбора, просмотреть множество документации на каждое решение, которая написана, как правило, не самым простым для восприятия техническим языком, сделать выбор, да еще и изложить обоснование этого выбора.

А ещё может случиться так, что будет нужно впоследствии нести ответственность за этот выбор, даже если развитие событий было абсолютно непредсказуемым на момент принятия решения.

Кроме того, впоследствии придется пережить еще и сам проект внедрения, потратив кучу нервов и времени, и не только рабочего, на участие в нем.

Да еще и новое решение нужно изучить самому, обучить подчиненных, обеспечить поддержку и совершенно не факт, что рутинной работы именно этим людям с внедрением решения станет меньше, а не больше (часто менеджменту требуется больше данных, а это означает, что кому-то придется собирать, готовить и вводить больше данных).

Очевидно, такой человек не очень благосклонен ко всему тому, что происходит вокруг него. Что же может его «разбудить» и заинтересовать? Ответ достаточно прост: личный интерес в развитии темы, в чем бы он ни выразался, или увлеченность самим процессом на уровне игры-развлечения. Примитивно? Может быть так. Но сильно похоже на то, с чем приходится сталкиваться в реальности.

2.3. Шоу элементы при продаже сложных технических решений

Чтобы «расшевелить» участников корпоративные активности и организуются так, чтобы вносить какое-то разнообразие в повседневную рутину.

Ярчайшим примером такого подхода стали презентации компании Apple, которая внесла такое важное явление как эстетику, в состав потребительских характеристик информационно-технологических продуктов.

Именно начиная с их продукции можно говорить, что на ИТ-решение стали смотреть с точки зрения обычного потребителя, а не инженера-программиста.

Начиная с этого момента пришло видение, что ИТ-решение может и даже должно быть внешне красивым, удобным для неподготовленного пользователя и интуитивно понятным, а не только достаточно функциональным.

Все мы, люди современного, насыщенного ИТ-решениями мира, привыкли к задаваемым этими решениями стандартам взаимодействия и шаблонам использования. Современные смартфоны, интернет-площадки, социальные сети и прочие каждодневно используемые практически каждым человеком программные средства наложили свой отпечаток на взгляд и ожидания пользователя и от корпоративных ИТ-решений.

Раньше корпоративное ИТ-решение ограничивалось требованиями обеспечения функциональности, а работая каждый день, люди уж как-нибудь привыкнут к тому как выглядит интерфейс. Поэтому было совершенно не важно, приятен вид интерфейса на первый взгляд, или вызывает ужас – важна была функциональность.

Теперь же взгляд существенно меняется, визуальная привлекательность и удобство (хотя скорее «привычный шаблон использования») становится ещё одним важным фактором выбора.

Этому же способствует активный выход на работу поколения людей, которые уже родились после появления Интернета, не мыслят жизнь без смартфонов, и которые с малых лет привыкли к определенному внешнему виду и шаблонам пользования сервисами.

Они просто не представляют, что может быть как-то иначе, и не готовы мириться с тем что им придется работать с интерфейсами, реализованными в командной строке или терминале.

Корпоративные презентации в шоу-формате, повышенное внимание к визуальным эффектам, поиск «развлечений» в корпоративной рутине – всё это приводит к тому, что постепенно демонстрация корпоративных ИТ-решений превращается в настоящее шоу.

Из самых ярких примеров, породивших тренд, к этому пришла все та же компания Apple, когда Стив Джобс представлял каждый продукт или его версию шоу-презентацией, больше похожей на произведение сценического искусства, чем на технический доклад.

Постепенно возникла ситуация, когда стало неважно, что вы думаете и как относитесь к такому подходу. Если не вы, то ваш конкурент сделает яркую шоу-презентацию и получит благоприятный эмоциональный фон для своего предложения.

Вся активность по продаже сложного технического решения стала шоу, состоящим из подготовительных, репетиционных, сценических, импровизационных элементов. Постепенно сформировались ожидания, что только так и может быть.

И теперь, если вы придете и со скучной миной на лице станете зачитывать даже самую подходящую и коммерчески супервыгодную для клиента спецификацию, вас никто не поймет, потому что не станет слушать.

Продажа – это шоу, которое должно продолжаться и жить по законам этого жанра.

Такой подход эффектно выделит вас среди конкурентов, а если и не выделит, то, по крайней мере, существенным образом снизит уровень негативного настроения у представителя рабочей группы клиента.

На зрелых рынках, где решения конкурентов не так уж и отличаются друг от друга, позиция внешней привлекательности и форма подачи может оказаться решающим фактором выбора двух вариантов, более-менее решающих поставленную задачу.

Будет выбрана та, которая произведет лучшее впечатление.

Об элементах шоу мы еще поговорим, обсуждая презентацию. Сначала же обратимся к структуре продажи.

3. Задачи технического пресейла по этапам продаж

3.1. Последовательность этапов продажи

Жизненный цикл продажи состоит из последовательности этапов, проходя через которые, в итоге, заключается сделка.

Структуру этих этапов разные авторы исследуют с разной степенью детализации, это не является предметом нашего рассмотрения (при необходимости можно обратиться к многочисленной литературе по продажам).

Для целей определения задач технического пресейла нам будет достаточно следующего разделения на этапы.

Этап 1 – знакомство и установление контакта

Этап заключается в начальном взаимодействии с клиентом. Задача этого этапа для команды продаж состоит в установлении первичного контакта с командой клиента и ЛПР. Представиться, обозначить суть беседы, презентовать себя и вступить в активное взаимодействие – вот задачи этого этапа.

Этап 2 – выявление потребностей клиента

На данном этапе необходимо выявить то, чего хочет клиент, как он видит проблемы и задачи, стоящие перед ним (которые он хочет решить покупкой), как он будет принимать решение о покупке и о выборе альтернатив. Цель этого этапа – максимально полно представить картину глазами клиента до того, как будет сделано предложение. На этом этапе формируется будущее предложение как по содержанию, так и по форме представления.

Этап 3 – презентация предложения

В ходе презентации предложения клиенту рассказывают о компании, о предлагаемых продуктах и решениях, показывают, как будут решены его задачи, как будут выполняться работы по внедрению решений, какие будут предоставлены поддержка и гарантии.

На этом этапе необходимо донести до клиента предложение, сформированное по выявленным на предыдущем этапе требованиям и пожеланиям.

Естественно, должны быть затронуты ключевые «болевы точки» клиента и предложены способы их решения.

Поскольку представление клиента также меняется по мере изучения предложений, на данном этапе происходит уточнение пожеланий клиента и могут быть внесены корректировки в предложение.

Цель данного этапа – показать клиенту, что предложение обеспечивает удовлетворение потребностей клиента и объяснить, как это происходит.

Показать, что ценность предложения высока и соизмерима с запрашиваемой стоимостью, то есть показать выгодность предложения.

Этап 4 – работа с возражениями

Поскольку все люди разные, практически не бывает так, чтобы картинка-представление клиента и продавца совпали полностью.

Поэтому любое предложение обычно вызывает различное восприятие клиентом и продавцом, а значит, даже в идеальном случае возникнут разногласия, обусловленные восприятием предложения.

Кроме того, реальное состояние дел всегда сложнее, чем то, что рассказал клиент, поэтому возражения могут порождаться теми фактами, о которых продавец не знал, не учел или не смог учесть в своем предложении.

В любом случае, наличие диалога и возражений – это хорошо, тогда как тишина со стороны клиента говорит скорее о том, что он пребывает наедине со своими возражениями и высок риск, что конкурент, имеющий лучший контакт с клиентом, сумеет их отработать лучше.

На этом этапе важно обеспечить, чтобы клиент сообщал свои возражения, а затем выполнить работу с этими возражениями путем коммуникаций, консультаций, дополнительных презентаций, изменений предложения.

Этап 5 – завершение сделки (контрактование)

Последний этап продажи – непосредственно завершение сделки. На этом этапе должно быть принято решение о сделке, закреплены юридические условия, запущены процедуры подписания.

В результате должен быть заключен документ (подписан договор, контракт, акцептован счет) на поставку товара, проведение работ, оказание услуг.

На этом этапе нужно продвинуть ЛПП от состояния «просто согласен» к необходимым с его стороны конкретным действиям по заключению сделки.

Тут могут присутствовать сложные юридические, организационные процедуры согласований, особенно если клиент – крупная корпорация или государственное учреждение.

На этом этапе цель состоит в запуске и сопровождении всех необходимых действий для юридического заключения сделки.

3.2. Этап 1 – знакомство и установление контакта

3.2.1. Что делает при знакомстве коммерсант и где место технического пресейла

Первичные знакомства и установление контакта, как правило, задача коммерсанта. Он первый «заходит» в компанию потенциального клиента, знакомится, устанавливает взаимодействие с ключевыми лицами со стороны потенциального клиента и определяет канал по которому можно делать предложение.

Рассмотрим подробнее первый этап продажи «знакомство установление контакта» с точки зрения технического пресейла.

Коммерсанты, в силу профессии, склонны к приукрашиванию достоинств и отвлечению от потенциальных проблем и рисков предлагаемых решений. И потенциальному клиенту об этом известно. Поэтому, при выборе сложных технических решений, когда существенная часть успеха состоит в том, как это решение будет внедрено и настроено непосредственно у клиента, лицо принимающее решение (ЛПР) и его технические эксперты, влияющие на это решение, хотят видеть и понимать уровень экспертизы, предлагаемой со стороны потенциального исполнителя. Им часто недостаточно рассказа коммерсанта о том, что все будет прекрасно, и даже закрепленных на бумаге финансовых гарантий. Ведь цель не в том, чтобы получить с поставщика штраф или иные санкции за срыв поставки (пусть даже они и очень существенные), а в том, чтобы решить поставленную задачу.

Роль технического эксперта пресейла на этапе первоначального знакомства с командой клиента состоит в том, чтобы представиться и установить контакт как с ЛПР (но основной контакт здесь за коммерсантом), так и с техническими экспертами клиента, для которых именно технический пресейл станет ключевым контактным лицом.

3.2.2. Выявление заведомо не живых проектов

Как отступление, можно предположить, что существуют проекты, изначально направленные на получение средств с поставщика в виде пени, штрафов и прочих санкций за срыв сроков и задачи в целом, создание условий, когда поставщик выполнит часть работ бесплатно, после чего работы будут остановлены.

Зачем это может быть нужно клиенту? Увы, в погоне за влиянием отдельных группировок внутри компаний такие проекты могут затеваться для «обескровливания» внутренних конкурентов, которые ввязались в такие проекты. Также это могут быть последствия неверно определенных приоритетов, состава рабочей группы, целей, да и просто доказательством того, что компании нужна собственная внутренняя экспертиза и ресурс, так как «сторонние подрядчики с этим точно не справятся». Могут быть и просто злонамеренные действия отдельных лиц клиента, направленные на получение промежуточных результатов бесплатно (получится – приятно, нет – все равно ничего не докажете).

Для технического пресейла важно распознать такую ситуацию как можно раньше, чтобы вместе с коммерсантом решить, стоит ли тратить время и вообще ввязываться в такую продажу.

По сути, она выражается либо в технической не реализуемости проекта (по требованиям, срокам, недостаткам, несоответствию или отсутствию ресурсов, или иным объективно существующим проблемам), либо в организационной (это и заикленность организационных процедур принятия решений, и откровенное игнорирование проекта, и саботаж, и принятие

заведомо невыполнимых решений с последующим их «продавливанием», и прочие подобные проявления).

Именно технический специалист может сформулировать конкретные запросы на технические решения, которые однозначно высветят нежелательную ситуацию. Коммерсант таким инструментом не располагает. Его область – искусство переговоров, где выбор из ограниченного множества альтернатив часто рассматривается как давление.

В тоже время, когда речь идет о техническом параметре, присвоение ему конкретного значения вполне профессиональный ход, тогда как попытка «размыть» значение или отложить его на будущее часто свидетельствует о непрофессионализме, высвечивает наличие потенциальных проблем.

Например, если коммерсант укажет в предложении, что количество интегрируемых систем не более трех, это может породить желание клиента поторговаться о большем или неограниченном количестве. Причем не факт, что у него есть потребность, может просто азарт и спортивный интерес, а может просто «вдруг пригодится».

В тоже время, если будет приведено техническое описание вида: «система должна быть интегрирована со следующими системами, направления информационных потоков и протоколы приведены в таблице» и далее указана таблица из трех строк, где приведены наименования систем, протоколы, направления интеграции, и, возможно, их количественные показатели, такие как средний поток данных, пиковый поток данных, сведения о пиковых периодах и т.п., это будет выглядеть как нормальная техническая детализация. И торг если и возникнет, то будет вокруг конкретных систем и параметров, а не ради спортивного интереса.

Здесь, конечно, клиент может сказать «пусть будет не три, а пять систем», но сразу последует вопрос с детализацией, что это за системы, клиенту придется определиться с параметрами, после чего поставщику можно будет оценить эти требования и предметно продолжить торг, решая с клиентом, нужно ли это в составе предложения.

3.2.3. Что делает при знакомстве технический пресейл

Вернемся к роли технического пресейла при знакомстве с потенциальным клиентом. Первое, что нужно сделать техническому пресейлу, это представиться команде клиента и установить первичную коммуникацию. Здесь можно рассказать об опыте решения сходных задач, о техническом подразделении, которое будет делать проект (о компании коммерсант уж точно рассказал сам), о ключевых специалистах (но только поверхностно, чтобы заинтересовать как командой с опытом и квалификацией, но не побудить тут же у вас хантить конкретных ключевых экспертов).

В ходе знакомства важно понять профессиональные области и корпоративную иерархию людей из команды клиента, их взаимоотношения (наблюдайте за вопросами, обсуждениями, кто солирует, кто молчит, кто на кого смотрит, кто к кому присоединяется в вопросах, какие возникают параллельные обсуждения и как они идут, кто как слушает – совместно с коммерсантом это обсудите позже и выстройте первичную картину команды клиента).

3.2.4. Презентация себя, команды и установление профессионального контакта – первый шаг к успеху

При первом знакомстве пресейлу важно показать свой высокий уровень экспертизы, но не переусердствовать, то есть обеспечить себе необходимое восприятие как профи, а не напугать своей космически непостижимой звездностью в данной предметной области. Если ваше конкурентное преимущество – уникальная звездная команда, нужно увязать это с тем решением, которое получит клиент. То есть показать, что именно ваша звездная команда решит

задачу наилучшим образом, потому что звездная, а задача сложная и уникальная или типичная для вашей команды. После этого звездность экспертов, даже если клиент не понимает часть сказанного ими, будет рассматриваться как преимущество.

При коммуникациях обязательно следите, каким образом излагает свои мысли клиент, что пишет в запросах, как и о чем говорит.

Старайтесь придерживаться уровня профессиональной коммуникации, доступного клиенту. Не стоит опускать планку, но и поднимать ее существенно выше возможного понимания клиента пользы вашей продаже не принесет.

Первое, что требуется на этом этапе, это продемонстрировать свою готовность вникать в суть задачи и коммуникабельность.

Изложите очень кратко известные факты по задаче, дополнив их минимально своими общими суждениями по решению. В ответ получите критику или одобрение, что покажет вам точки дальнейшей проработки. Но не стоит сразу слишком углубляться в конкретику – можете попасть настолько не туда, что шанса исправить уже не будет. Поэтому начинайте с общих суждений.

Например, нормально рассказать, что «мы сделали оцифровку документов с бумаги для нескольких компаний, объемы от десятков до сотен страниц в день. Часть типов документов распознавались автоматически, для других требовалось участие оператора. Мы отработали эту технологию и применительно к вашему решению сможем проанализировать, как оптимально сделать у вас. Как сейчас у вас выполняется ввод документов?». Это дает представление об опыте, экспертизе и побуждает к диалогу.

В тоже время, если вы скажете, что «вам необходимо решение на основе ПО X, версии Y, а в качестве оборудования подойдет модель Z», можно получить сразу ответ, что «видели мы это ПО X, на нем пилот был неудачный и потому оно нам не нужно, а оборудование Z наша компания не покупает согласно ИТ-политики, ваше предложение не интересно» и вам уже придется оправдываться, почему вы предложили нечто, не оценив ограничения. Не факт, что вам позволят оправдаться и продолжить разговор.

Поэтому показывайте при знакомстве экспертизу и опыт, а по ходу узнавайте, что же происходит, задавайте вопросы и вступайте в обсуждения, не предлагайте пока не поймете, что требуется.

Отличным способом зарекомендовать себя и выстроить контакт является обсуждение каких-то технических проблем, в том числе не связанных с проектом напрямую. Если в разговоре всплыло нечто такое, в чем технический пресейл может помочь консультацией, неплохо бы это сделать.

Например, по ходу разговора стало ясно, что внутри компании у клиента стоит вопрос использования электронной подписи, и кто-то из специалистов клиента упомянул о трудностях в понимании нормативной базы.

Это не является частью обсуждаемой продажи, но, если пресейл – эксперт и понимает текущее положение вещей, небольшой ликбез для клиента будет неплохим ходом, чтобы представиться.

Расскажите, какие сейчас действуют нормы, поверхностно упомяните известные вам практики применения электронной подписи, общие проблемы и подходы к их решению. Это породит уважение и чувство благодарности со стороны технических специалистов клиента, покажет, что с вами иметь дело можно и это продуктивно. Вы получите некоторый кредит доверия, которое далее можно будет развивать.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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