

Антон Кожемяко

Эра умНЫХ продаж на рынке B2B



КТК «ГАЛАКТИКА»

2-е издание,
переработанное и дополненное

Антон Петрович Кожемяко

Эра умных продаж на рынке B2B

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67177713

Эра умных продаж на рынке B2B. / 2е изд. перераб. и доп. / Кожемяко

А. П.: Галактика; Москва; 2022

ISBN 978-5-6047562-1-8

Аннотация

нига «Эра умных продаж на рынке B2B» – книга о технологии продаж в профессиональном секторе. На страницах книги автор предпринял попытку описать систему профессиональных продаж как последовательность технологических операций, освоив которые менеджеры по продажам добьются высоких результатов в своей деятельности. В предлагаемой технологии автор использует наработки российских и зарубежных исследователей и добавляет к ним целый ряд инструментов, являющихся авторской разработкой. В результате работы с книгой читатель получит систему, полностью адаптированную к реалиям сегодняшнего дня. Издание может использоваться в качестве пособия при обучении сложным продажам.

Книга предназначена для менеджеров по продажам, коммерческих представителей технических компаний,

руководителей отделов продаж и коммерческих директоров, а также будет крайне полезна для руководителей инновационных компаний.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

Содержание

1. В чем следует разобраться продавцам и их руководителям до освоения техники продаж	7
1.1. Профессиональные продавцы – требование рыночной ситуации, а не прихоть менеджеров компании	8
1.2. Место работы продавца – в голове клиента	13
1.3. Транзакции, консультации и стратегические продажи	27
1.3.1. Транзакционные продажи	28
1.3.2. Стратегические продажи	38
Конец ознакомительного фрагмента.	45

Антон Кожемяко

Эра умных продаж на рынке B2B

Материал, изложенный в данной книге, многократно проверен. Но, поскольку вероятность технических ошибок все равно существует, издательство не может гарантировать абсолютную точность и правильность приводимых сведений. В связи с этим издательство не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.



Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Кожемяко А. П., 2022

© Оформление, издание, КТК «Галактика», 2022

1. В чем следует разобраться продавцам и их руководителям до освоения техники продаж

- ✓ Профессиональные продавцы – требование рыночной ситуации, а не прихоть менеджеров компании.
- ✓ Место работы продавца – в голове клиента.
- ✓ Лояльность клиентов – основа бизнеса в секторе b2b.
- ✓ Транзакции, консультации и стратегические продажи.
- ✓ Компетенции консультационных продавцов.
- ✓ Как получить хороших консультационных продавцов?

1.1. Профессиональные продавцы – требование рыночной ситуации, а не прихоть менеджеров компании

Продажи – один из немногих видов деятельности, без которых современный бизнес, работающий в условиях жесткой конкуренции на рынке B2B, просто не может существовать. И чем сложнее продукт, тем сложнее маркетингу и IT-решениям заместить работу продавца. Слишком уж существенна творческая составляющая и много нюансов в сопровождении сделок.

Вообще, сегодня трудно разыскать продавца, который бы отработал в продажах более года и не прошел хотя бы одного тренинга по технологии продаж. И несмотря на это знакомство с технологиями продаж в секторе B2B полезно начинать с общих рассуждений. К слову, диалектический подход «от общего к частному» нам с вами еще пригодится. Этот принцип лег в основу самой технологии продаж и воплотился в виде так называемых *линий исследования потребностей клиента*, рассказ о которых еще предстоит.

Часто семинары по продажам я начинаю с вопроса – в чем состоит основная цель продажи? И в основном получаю ответ – «в удовлетворении потребности клиента».

«Ответ неверен», – обычно говорю я.

На самом деле, цель продажи заключается совершенно в другом и это очевидно любому человеку, мыслящему категориями бизнеса.

Для извлечения прибыли и увеличения оборота любая компания нуждается в продавцах, которые заключают контракты с клиентами и расширяют клиентскую базу. Поэтому главная функция продавца (или главная польза, которую продавец приносит своей компании) – это заключение сделок с клиентами с получением максимального объема прибыли на постоянной основе. Последнее – «на постоянной основе» – относится в первую очередь к сектору B2B, где количество крупных клиентов весьма ограничено и очень важно построить с клиентом длительные, выгодные для компании продавца отношения. Что касается удовлетворения потребностей – тут все просто. Никто и никогда не создавал бы отдел продаж ради удовлетворения чьих-либо потребностей, кроме собственных.

Любая система стремится к идеальности, и если бы собственники компании могли развивать бизнес без профессионального отдела продаж – отдела продаж никогда бы и не было. Зачем платить за лишнее? Продавцы были бы не нужны.

Например, в Японии давно и успешно функционируют супермаркеты без продавцов, в магазине стоят терминалы самообслуживания. В России существует сеть АЗС, на которых

продавцы отсутствуют, а топливо отпускается автоматически при оплате банковской картой.

Система «выдавливает» из себя лишние компоненты, поэтому если компания может избавиться от лишних отделов – будьте уверены, рано или поздно она от них избавится. Если же обратиться к истории, то в начале 1990-х в России об удовлетворении чьих-то потребностей вообще мало кто думал. Клиента к покупке подталкивал дефицит и эффект «боязни денег», возникший на фоне гиперинфляции. Коммерсанты просто привозили товар и «делали бизнес». Профессиональный отдел продаж был попросту никому не нужен.

Еще одно небольшое соображение: иметь в компании отдел продаж – это вовсе не цель, а насущная необходимость. Отдел продаж всегда будет проигрывать отделу маркетинга в эффективности (подумайте об этом на досуге), так как действия продавца в одну единицу времени направлены только на одного клиента, а маркетинговые мероприятия – сразу на группу потребителей.

Вопрос остается только в одном – возможно ли создание ценности предложения маркетинговым воздействием на клиента? Если ответ утвердительный, то отдел продаж не нужен. Если ответ отрицательный – компания вынуждена создавать отдел продаж.

По сути, создание профессионального отдела продаж сегодня наиболее востребовано именно на рынке B2B, в особенности, в сфере продаж сложных товаров и услуг и на

так называемых «проектных» рынках. Именно там *профессиональные продавцы – это необходимость, продиктованная сегодняшней рыночной ситуацией*. На «сложных» рынках отделы продаж, по нашим прогнозам, будут существовать еще очень долго. В 1-ом издании книги от 2013 г. было написано, что такие отделы продаж просуществуют еще как минимум, лет 10. С тех пор прошло уже почти 10 лет, а продавцы на «сложных» рынках все так же востребованы, правда требования к их квалификации существенно повысились. Когда-нибудь существование продавцов даже на «сложных» рынках будет под большим вопросом. Но это рассуждение оставим за пределами данной книги, тем более, похоже, произойдет это еще не скоро.

В розничных продажах и в продажах простых товаров и услуг на рынке B2B задачи создания ценности решаются в первую очередь через профессиональный маркетинг, оснащенный современными алгоритмами работы со статистической информацией и другими технологиями маркетинговой работы, а также через профессиональную службу поддержки, сервиса и сбыта. Отделам продаж в бизнесе простых товаров и услуг сегодня практически не осталось места. Подумайте об этом.

Уверены, что вы хорошо различаете сбыт и продажи. Главная функция отдела продаж состоит в создании ценности в продукте компании, а отдела сбыта – в реализации бизнес-процесса работы с заявками и оформлении сделки. На-

деемся, что в вашей компании эти функции четко разделены.

Это первая и очень важная особенность продаж на сложных B2B-рынках, которую следует отметить. К счастью, для большинства современных компаний это давно очевидные вещи.

1.2. Место работы продавца – в голове клиента

Теперь поговорим о том, что такое ценность. Продавцы незря отвечают на вопрос о целях продажи, что главное – это удовлетворение потребностей клиента. Это совершенно верный ход мыслей продавца в условиях избытка предложения над спросом. Нет, цель создания отдела продаж не поменялась, она по-прежнему звучит как «увеличение оборота и валовой маржинальной прибыли». Удовлетворение потребности клиента в современных рыночных условиях – это основное *средство*, используемое продавцами, главный инструмент продаж, позволяющий продавцам осуществлять свою функцию в современных условиях рынка. Иными словами, все продавцы прекрасно понимают, что любая продажа возможна лишь в том случае, если клиенту необходимо удовлетворить какую-либо потребность. Можно перефразировать Ильфа и Петрова: «Потребность – двигатель продаж». Нет потребности – нет продажи.

А что такое продажа? По сути, продажа – это обмен выгодами. Клиент, удовлетворяя какие-либо свои потребности и приобретая таким образом выгоду для себя, в ответ передает материальное вознаграждение компании продавца. Мы с вами живем во взаимозависимом мире, поэтому для устойчивого извлечения собственной выгоды требуется передать

выгоду контрагенту.

Но в эти простые и логичные рассуждения вкралась одна, на первый взгляд, деталь – мерило выгоды, получаемой клиентом, всегда *субъективно* и полностью зависит от картины мира клиента (компании клиента). А картина мира – вещь гораздо более подвижная, чем реальность в видимом мире (объективная реальность).

Например, один покупатель, приобретая автомобиль, считает, что решил проблемы с удобством перемещения и мобильностью, предоставляемой личным автотранспортом, а другой покупатель думает, что приобрел еще и образ, статус, престиж в ценном для него сообществе. В конце концов, он просто обрел большую «зону комфорта», как ему кажется.

Второй покупатель считает, что приобрел гораздо больше выгод, чем первый, а значит, готовность второго совершить покупку была значительно выше. Но почему он так считает? Все дело в том, что первый покупатель понимал, что, покупая автомобиль, он решает две задачи: решение проблем с удобством перемещения и комфортностью; второй же дополнительно решал задачу повышения престижа в ценном для себя сообществе. Самое важное, что следует уяснить продавцу, – все эти задачи «живут» не в нашем с вами видимом мире, а в голове у клиента, в его сознании.

Еще пример с рынка B2B, более наглядный:

Покупатель не видит смысла в приобретении алюминиевой опалубки: она стоит в два раза дороже, а аргумент, что она весит в два раза легче (основное преимущество, о котором говорят продавцы) не приносит существенной экономической выгоды клиенту.

Бегло проанализировав этапы жизненного цикла работы с изделием, мы видим, что опалубку не только транспортируют и устанавливают, ее еще удерживают в рабочем положении до кристаллизации бетона. Для ускорения процесса и повышения прочности бетон нужно греть и вибрировать, что увеличивает вдвое скорость строительства (вдумайтесь в цифры экономической выгоды, которые сокрыты в данном предложении). Опалубка, которая обеспечит более быстрый прогрев и более высокий КПД при передаче вибрации бетону, может быть «хоть золотой».

Прочитайте еще раз этот пример. Он довольно красноречиво объясняет то, что мы называем ценностью. Алюминиевая опалубка и в первом, и во втором случае была и остается алюминиевой опалубкой. Но в первом случае мы двигались через очевидные преимущества – коррозионную стойкость и массу алюминиевой опалубки в сравнении со стальной, а во втором случае – через неочевидные на первый взгляд характеристики, но дающие мощный экономический эффект. Продукт остался неизменным, а ценность в голове потреби-

теля – резко поменялась. В принципе, это и есть основная работа, которую должен делать сотрудник отдела продаж – строительство ценности предложения.

Ценности – не более, чем фрагменты картины мира покупателя. А картина мира, как уже сказано, вещь гораздо более подвижная, чем реальность нашего мира. Вот и получается, что в видимом мире – конкуренция между, казалось бы, идентичными товарами и услугами, а в невидимом мире – голове человека – воспринимаемая ценность может существенно различаться. Похоже, да одно и то же... Картина мира – это не мир. Карта – это не местность.

Например, одна и та же местность может быть изображена на разных картах – физической, политической, климатической, карте сейсмической активности и т. д.

Карта – это лишь модель местности. И получается, что одна и та же местность может быть описана самыми различными моделями. Вот так и покупатель – рисует несколько карт в своем воображении и на основе этих карт делает выбор. Это могут быть карты выгод от продукта, надежности компании, профессионализма продавца, карты психологической совместимости... В конце концов, как гласит один из законов Мерфи, если все параметры идентичны, то покупатель купит там, где секретарь симпатичнее. И заметим, что выбор – и это очень важно – делается лишь на основе моделей, которые находятся в голове у клиента. Человек не спо-

собен мыслить реальными объектами, он мыслит моделями. И модели эти постоянно уточняются, совершенствуются... Так вот, продавец может задать себе логичный вопрос: насколько сильно он может сознательно воздействовать на эти модели, фрагменты картины мира покупателя? Один опытный продавец как-то сказал: «Место работы продавца – в голове у клиента». И он совершенно прав!

Очевидно, что роль продавца сводится к изменению картины мира клиента. Но вернемся к потребностям. Мы договорились, что потребности клиента – это фрагменты его картины мира. Потребностей в видимом мире не существует, они есть лишь в голове у человека. Из примеров с автомобилем и опалубкой видно, что *на основе потребностей впоследствии будет строиться представление клиента о ценности, которую он получит, приобретая тот или иной товар либо услугу*. Несмотря на понимание субъективизма потребности, в самом определении потребностей продавца постоянно делают ошибки!

Предлагаю проанализировать несколько фраз и определить, какие из них являются потребностями, а какие – чем-то иным.

- *Я хотел бы приобрести смартфон.*
- *Мне не нравится толкотня в общественном транспорте по утрам.*
- *Меня не устраивает, что я трачу много времени на ожидание решения о регистрации товарного знака.*

– Я хотел бы получать 20 целевых лидов в сутки на своем сайте.

– Мне нужно 10 автоматических выключателей, каталожный номер 1111.

– Монтаж датчика давления требует ювелирной точности, обеспечение такой точности – очень трудоемкий процесс.

Если вы к потребностям клиента отнесли фразы, начинающиеся с «Я хотел бы...», «Мне нужно», то вы ошиблись. Еще со времен Т. Эдисона исследователям стало совершенно ясно, что человека нужно спрашивать не о том, что он хочет, а о том, какие проблемы он испытывает.

Остановимся и приведем здесь высказывания трех знаменитых бизнесменов 20 века:

Генри Форд: «Если бы я спросил людей, чего они хотят, они бы попросили более быструю лошадь».

Акио Морито: «Наша стратегия – вести за собой потребителя. Ведь потребитель не знает, какие возможности существуют. Мы же это знаем».

Стив Джобс (в ответ на вопрос, какие маркетинговые исследования использованы при разработке iPad): «Никаких. Не дело потребителей – знать, чего им хочется».

Интересно, не правда ли? Мы сейчас обсуждаем то, что лучшие бизнесмены планеты отлично понимали уже с начала 20 века: не дело потребителей знать, что им хочется... – наиболее резко выразил эту мысль Стив Джобс.

Все очень просто – человек имеет достаточно точное представление о своих проблемах *или* задачах, которые нужно решить. Но он плохо представляет, *как* их лучше решить. На стыке взаимодействия продавца и покупателя и происходит формирование ценности предложения: поскольку сложившаяся ситуация чем-то не устраивает покупателя, он начинает разрабатывать решение, пользуясь фрагментами своей картины мира. Решение будет зависеть от его области знаний, опыта, кругозора, влияния окружения данного человека. В результате в картине мира появляется то *или* иное решение. Задача продавца – провести логическую нить рассуждения от проблематики клиента в сторону преимуществ своих решений, создав необходимую ценность в голове покупателя.

Например, человек считает, что имеет недостаточный статус в глазах окружения. Чтобы решить эту проблему, он собирается приобрести более дорогой автомобиль. Интересно, а почему бы ему не совершить восхождение на Эверест? Или не купить квартиру в престижном районе? Или например, не получить новую, престижную специальность?

Поэтому продавцу, работающему в условиях высокой конкуренции, рекомендуется в первую очередь последовать примеру Т. Эдисона и разобраться в потребностях, коими являются проблемы, требующие решения. Тогда риск «не попасть» в ценность резко уменьшается.

Вне всякого сомнения потребности, озвученные клиентом, субъективны и находятся в его голове. Но риск ошибиться в осознании своей собственной проблемы в сотни раз меньше, чем риск выработать неверное решение этой проблемы, который покупатели чаще всего и озвучивают продавцу. Эти рассуждения особенно важны при продаже сложных технических решений и заключении сделок на большие суммы, так как, во-первых, велик риск совершения ошибки, а во-вторых, продавец вынужден идти на неоправданно большие уступки, чтобы продать свой продукт, который клиент считает «таким же, как у всех». Именно этим феноменом пользовался Т. Эдисон на этапе разработки технического задания для своих партнеров, именно этим феноменом рекомендуем пользоваться и мы, разбираясь в потребностях своих клиентов.

Теперь немного отвлечемся и ради интереса проанализируем два общеизвестных определения потребности:

- Потребность (в психологии) – *состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, и выступающее источником его активности.*
- Потребность – *это переживаемая и осознаваемая человеком нужда в том, что необходимо для поддержания его организма и развития личности. Потребность обычно направлена на какой-либо предмет.*

Иными словами, распространенное определение потреб-

ности говорит нам о том, что потребность – это некоторое состояние человека, вызванное нуждой в каком-либо объекте (решении этой нужды). Поэтому иногда говорят, что потребность – это «хотелки» клиента. Как вы, наверное, уже успели заметить, такое понимание потребности губительно как для самого продавца, так и для компании, которую он представляет.

Мы уже говорили о том, что клиент сам может не знать, насколько продукт, предлагаемый продавцом, может решить его задачи и как легко здесь совершить ошибку. Отсюда и знаменитое высказывание С. Джобса. Кроме того, если позволить клиенту самостоятельно переработать фрагмент своей картины мира и найти решение, то, скорее всего, продукт компании продавца он будет считать «таким же, как у всех». Тогда у продавца останется лишь два рыночных инструмента и один нерыночный – скидка, сокращение сроков поставки и коммерческий подкуп. Между прочем, уголовно наказуемое деяние в нашей стране, к тому же, дело унижительное для профессионального продавца. Гораздо лучших результатов можно достичь, меняя картину мира клиента от потребностей к решению, а не принимая модель решения (позицию) клиента в готовом виде, например, в виде заявки, которую получил по электронной почте.

Еще один пример.

АвтоВАЗ разослал нескольким производителям роботизированных ячеек заявку с просьбой

произвести расчет стоимости производства автоматизированного участка по сборке определенного узла подвески автомобиля. Расчетная производительность участка: 30 000 деталей в месяц. К заявке прилагался чертеж и экспликация.

То есть, с позиции своих потребностей, заказчик считал предложенную конфигурацию оптимальной! Но мы-то с вами уже кое-что понимаем...

Понимали это и представители компании, которую мы консультировали. Заказчику просто не поверили: не дело потребителя знать, что ему нужно! Поэтому, после короткого выяснения проблематики, выявилось следующее:

Сборка узла на линии производилась из четырех основных деталей, при этом:

- При работе с одной деталью максимальная расчетная производительность линии снижается в два раза за счет длительности обработки данной детали.*

- В месте слияния потоков производительность понижается в 1,5 раза.*

- При нормальной работе линии периодически возникает технологический простой оборудования, что приводит к снижению рентабельности использования линии порядка 15–20 %.*

- Теперь, владея данной информацией, компания произвела изменение конфигурации автоматизированного участка сборки элементов подвески, в результате чего: построена новая схема участка, позволяющая настроить*

непрерывную работу и обеспечить необходимую производительность.

• Произошло удорожание по сравнению со схемой, предложенной заказчиком в 1,5 раза, но при этом производительность линии увеличена в 2,5 раза. Экономическая эффективность предложенного решения очевидна. Компания получила перспективный заказ, конкуренты, сражаясь друг с другом по цене в рамках конфигурации, предложенной заказчиком, дружно проиграли смышленому конкуренту...

Разумеется, в жизни далеко не все складывается так просто и гладко. Есть и другие примеры, некоторые из них полны драматизма. В процесс принятия решения вмешиваются интересы многих стейкхолдеров – и далеко не все из них конструктивны. В фокусе внимания должна находиться не только экономическая эффективность, но и целый ряд других параметров... Да, надо уметь шире смотреть на проблематику клиента. Ценность – не простая штука. Примеров тоже можем привести массу, но не будем, дабы сходу не травмировать вас. Все будем разбирать по порядку.

Итак, продавец должен четко различать два понятия. **Позиция** – это решение проблем клиента, выработанное самим клиентом или продавцом. Выше мы привели примеры того, как продавец позволяет клиенту выработать позицию в одностороннем порядке, т. е. создать модель решения самим же клиентом, без участия продавца. И наоборот, каких успехов можно добиться, если активно включиться в работу по

созданию ценности. Уверены, что вы уже смекнули – данные выше определения потребности в некотором объекте подходят именно под определение позиции!

Например, если энергетик предприятия считает, что ему нужен, допустим, спиральный теплообменник – это его решение, и оно может быть далеко не оптимальным для решения данной конкретной технической задачи, сопряженной с определенной проблематикой.

Потребность – проблема, требующая решения. То есть потребность – это не нужда в каком-то объекте, а проблема, первопричина, создающая нужду. А удовлетворить эту нужду можно тысячью и одним способом – т. е. потребности дают пространство для маневра, позиция же загоняет продавца в узкие рамки, очерченные двумя рыночными и одним нерыночным приемом (тьфу, больше не буду говорить про «нерыночные» механизмы воздействия – гадость какая...).

Если же клиент к встрече с продавцом имеет в голове сформированную позицию, то продавец всегда может провести обратные действия, «размотать» ее обратно, дойдя до потребностей. Затем потребуется снова «собрать позицию», но уже иную, удобную для продавца и имеющую высокую ценность для клиента. Позиция, будучи фрагментом картины мира, не более чем конструктор сознания, она легко трансформируется самим же ее создателем в новые изображения, подобно набору паззлов.

Итак, мы можем сделать несколько важных выводов.

Выводы

1. Клиент мыслит не реальными объектами, а их моделями, описывающими фрагменты его картины мира.
2. Клиент принимает для себя решение (вырабатывает позицию) исходя из собственной картины мира.
3. Позиция клиента – не более чем модель решения, которую он считает оптимальной на настоящий момент.
4. Клиент вырабатывает картину мира на основе восприятия потребностей, т. е. проблем, требующих решения.
5. Фрагменты картины мира «разбираются» и «собираются», подобно набору пазлов.
6. Приближение картины мира клиента к реальности (адекватность картины мира) в выработанной позиции всегда в сотни раз ниже, чем потребностей. Клиент вряд ли позволит оспорить свои потребности, так как они могут являться проблемами, причиняющими ему боль, но легко позволит продавцу перестроить свою позицию, если продавец докажет, что иная позиция позволит клиенту решить его потребности.

Значит, если место работы продавца – в голове у клиента, то поле его работы – это потребности клиента. Таким образом, подводя некоторый промежуточный итог, стоит под-

черкнуть: мы определили потребности как проблемы, требующие решения.

Советую брать пример с японцев. Японцы не любят слово «проблема». Проблема – это трудноразрешимая ситуация; столкнувшись с проблемой, человек склонен пасовать. Японцы предпочитают заменять слово «проблема» словом «возможность». Проблемы клиента открывают для продавца огромные возможности, при условии, если продавец способен их выяснить и затем правильно использовать. Скажу жёстче: кому война, а кому мать родна. *Проблемы клиента, в особенности его боли – это единственные возможности для продавца создать ценность своего предложения для клиента.* Все остальное – бла-бла-бла... А вот последовательное создание ценности – это уже технология, о которой поговорим далее.

1.3. Транзакции, консультации и стратегические продажи

Всем, кто работает на рынке B2B, совершенно очевидна исключительная важность построения долговременных доверительных отношений с крупными клиентами, в первую очередь с клиентами категорий «А» и «В», то есть клиентов, приносящих основной доход компании (подробно ABC-анализ разобран в книге А.П. Кожемяко «Эра умных продаж. Как провести аудит коммерческой службы и оторваться от конкурентов»). Однако теперь следует уделить внимание видам продаж, с которыми продавец обязательно столкнется на рынке B2B. Эти виды продаж имеют свои отличительные признаки и свои особенности. Продавцу нужно сразу определить, в какую игру он ввязывается, так как в зависимости от выбранной стратегии ему придется пользоваться совершенно разными инструментами.

Эта глава будет весьма полезной и руководителям отделов продаж, так как непонимание различия видов продаж и инструментов, эффективных для каждого из них, в конечном итоге может привести к конфликтам в коллективе и потере мотивации к совершенствованию профессионального уровня продавцов, что на фоне усиливающейся конкуренции может привести к потере ключевых клиентов.

Итак, существует три вида продаж в корпоративном сек-

торе:

- 1) транзакционные продажи;
- 2) консультационные продажи;
- 3) стратегические продажи.

Рассмотрим каждый из видов продаж последовательно.

1.3.1. Транзакционные продажи

Само название говорит о том, что это продажи, совершенные в виде транзакции. Банковская транзакция – это операция, состоящая в переводе денежных средств с одного счета на другой. По сути, транзакционная продажа – это позиционная сделка купли-продажи. Позиционная сделка означает, что продавец не выявлял потребностей клиента с целью поиска оптимального решения проблем клиента, а просто принял его позицию за основу для подготовки коммерческого предложения.

Пример

Клиент: У вас есть в наличии 10 принтеров HP LaserJet Enterprise M406dn?

Продавец: Да, есть.

Клиент: Хорошо. Можете доставить мне вместе с заказом 1503, размещенным на прошлой неделе?

Продавец: Да, конечно. Мы дополним ваш заказ 10 принтерами.

Данная продажа – чистой воды транзакция. Многие лояльные клиенты примерно так и размещают большинство своих заказов (вспомните пример про автоматизированную ячейку для сборки элементов подвески. Большинство потенциальных поставщиков подошли к этой сделке как к транзакционной – обсчитали, выдали коммерческое предложение, и на свободу с чистой совестью. Точнее, на вылет). Нужна ли высокая квалификация продавцу, чтобы делать подобные продажи? Разумеется, нет. Им требуются совершенно другие качества: исполнительность, аккуратность при работе с документами и соблюдении регламентов, умение пользоваться программным обеспечением, в котором генерируется пакет документов и ставятся отгрузки.

Также от специалистов, совершающих транзакционные продажи, требуется вежливое отношение к клиентам. Хамство должно пресекаться на корню, за неточность работы назначаются штрафы. Качественная работа должна поощряться. Заметили какую-то закономерность? Верно, к сотрудникам, совершающим транзакции, предъявляются требования, похожие на требования к машине (разумеется, за исключением приятного голоса и проявления заботы о клиенте). Именно поэтому, сотрудники, выполняющие транзакционные продажи (или «сбытовики», как их называли раньше), будут быстрее всего вытеснены из процесса средствами электронной коммерции, во всем мире отделы сбыта давно и активно замещаются алгоритмами.

Телефонного разговора, приведенного в примере с принтером, могло бы и не быть. Средства электронной коммерции, маркетплейсы, мессенджеры, переписка в Instagram... Таким образом, количество сотрудников, «сидящих» на транзакциях, неуклонно снижается. Любая система стремится к идеальности, и одним из проявлений подобного стремления является «выдавливание» человека из системы.

Не обошел прогресс и сферу продаж, однако есть одно «но» – «выдавить» человека из системы возможно только в разделе транзакционных продаж, где не требуется воздействие на позицию клиента! Вот почему «выдавливаются» продавцы из супермаркетов, с бензоколонок, массово увольняются продавцы в сфере телекоммуникаций и из банковской сферы. Продавцы, в задачи которых не входит работа с позицией покупателя, то есть, сбытовики – исчезающая специальность. Роботы и чат-боты, напротив, интенсивно развиваются. Общее правило таково: стоимость одной транзакции, проводимой компанией, должна стремиться к нулю, т. е. быть минимизирована с сохранением высокого уровня качества предоставляемого сервиса, который заключается в скорости и точности обслуживания транзакционных клиентов. Человек здесь далеко не оптимальная система, сегодня он практически проиграл алгоритмам.

Например, не далее, как сегодня позвонил робот. Представился Юрием. Пообщались с роботом Юрием об установке онлайн-кассы. Правда, так как онлайн-

касса у нас успешно функционирует уже пару лет, мы с ним вежливо попрощались.

Скажите, если моя позиция насчет какого-то решения полностью сформирована (читайте: я точно знаю, чего хочу), нужно ли мне длительное общение? Если мне обеспечен быстрый и точный сервис и приятное общение, то какая мне разница, кто он: робот или человек? А что выгодно самой компании? Ответ очевиден.

Плюс современное развитие интернет и сформировавшиеся привычки пользователей. Куда вы обратитесь, если ваша позиция сформирована? Или если сами хотите ее сформировать? Разумеется, загуглите. Или YouTube в помощь.

На любом сайте вам предложат посмотреть видео, да еще с вами захочет пообщаться онлайн-чат (Бот Мария, например) и только при необходимости к разговору присоединится сотрудник компании.

Не так давно мы участвовали в проекте по повышению эффективности работы онлайн-ресурса одной известной страховой компании. В результате родился проект как бы интернет-сервиса второго порядка: проект «Сайт Алиса-френдли», то есть появилась команда, модерлирующая сайт с точки зрения «удобства» для роботов.

Интересно, правда? Робот сам готовит информацию для пользователя, пользователям скоро не нужно будет утруждать себя просмотром сайтов и бесчисленных видео...

Иное дело, если для заключения выгодной сделки требуется перейти к потребностям и начать работать «в голове клиента», т. е. исследовать фрагмент картины мира последнего на предмет изучения и последующей трансформации (!) потребностей, то такую работу никакими самыми современными средствами пока еще не автоматизируешь

Интересный пример можно привести из истории ТРИЗ.

Начиная с конца 70-х годов XX в. в СССР, а затем в России, и США ведутся разработки по автоматизации процесса решения изобретательских задач на базе АРИЗ (алгоритмов решения изобретательских задач, которые многократно видоизменялись и уточняются по настоящее время). Проект назван «inventing machine» (изобретающая машина). Несмотря на огромную работу, выполненную для решения поставленной задачи, компьютер, конечно же, изобретать не научился. Созданы очень неплохие программы, дающие удобные подсказки изобретателю, решающему задачу по АРИЗ, но изобретает по-прежнему изобретатель. Машина способна лишь подсказать варианты следующего хода по АРИЗ, ход же выбирает пользователь. Все дело в том, что машина владеет лишь формальной логикой, метафорические прыжки машина делать не умеет...

Примерно так же обстоят дела при работе с картиной мира клиента. Это процесс, напρόчь лишенный возможности автоматизации. Пока еще прогресс не угрожает специали-

стам, способным выполнять подобные продажи, в отличие от сотрудников, занимающихся транзакциями, которые скорее выглядят как анахронизм.

Для такой работы с клиентами продавцу требуется очень высокий уровень квалификации, о чем мы говорили в самом начале книги. Консультационные продажи имеют много общего с решением изобретательских (креативных) задач, точнее, профессиональному продавцу в работе с потребностями клиента приходится их решать постоянно. Продажи, выполняемые на уровне работы с потребностями клиента, принято называть «консультационными». Конечно, подобные продажи не являются консультациями в полном смысле этого слова. Консультации – скорее метафора, позволяющая определить уровень сложности подобной работы и требования к квалификации продавцов, проводящих подобные продажи (консультантами могут быть лишь эксперты в том или ином вопросе). Компания, получившая заказ на автоматизированную ячейку для АвтоВАЗ выиграла благодаря тому, что ее сотрудники смогли правильно понять, когда уместно выполнять транзакционные продажи, а когда следует заниматься консультационными. Новый клиент, с запросом на неоптимальную конфигурацию... Было бы непростительной ошибкой «прогнать» такую сделку по транзакционному сценарию.

Также уместно сказать, что целый ряд компаний до сих пор понимает термин «консультационные продажи» буквально. Такое понимание играет злую шутку с продавцами

и их работодателями. Мне довольно часто приходится слышать на тренингах жалобы продавцов, подобные этой:

Нам позвонил клиент, задавал много вопросов. Мы его час консультировали. Затем он приезжал к нам, мы его отвели в наш демонстрационный зал, показали наше производство, все рассказали. Клиент был доволен! Потом пропал. Звоню ему, выясняется, что клиент купил в другом месте. Гад ☹.

Вижу, что многие улыбнулись. Да, знакомая история. И она будет постоянно повторяться с теми, кто понимает термин «консультационные продажи» буквально. Причина – в непрофессиональном использовании своих профессиональных знаний! Вот так. Место работы продавца, проводящего консультационную продажу, – в картине мира клиента. А в рассматриваемом примере где он работал? Наш продавец так и не выбрался из своей картины мира, а голова клиента для него осталась черным ящиком. В результате подобного диалога клиент получил все, а продавец – ничего. Опять вспомним про японцев, называющих проблему возможностью. Наш же продавец вместо того, чтобы воспользоваться возможностью, напротив, попал в ловушку самомнения – ему было приятно осознавать себя профессионалом. Ему доставляло удовольствие, что клиент его слушает. Продавец был горд собой, взяв на себя роль учителя, клиент же, напротив, находясь в роли ученика, смирил свою гордыню и выиграл. Клиент разобрался в ситуации и сам, без участия

продавца, выработал свою картину мира, взяв из информации, предоставленной продавцом, недостающие паззлы (но все ли? На этот вопрос ответа нет...). Продавец попросту, по меткому выражению Д. Кэмпса, «рассыпал бобы». Клиент эти «бобы» собрал и выстроил свою позицию. Ну что ж, продавец теперь наслаждается гордостью за проделанную работу (ему было приятно находиться в роли учителя), клиент же использовал продавца как источник ценной информации. При этом продавец не только не разобрался с потребностями клиента, но даже не до конца уяснил его позицию, сформированную в результате разговора! Наверняка клиент уехал со встречи, пообещав, что «подумает».

Вот так бывает, если понятие «консультационные продажи» трактуется неверно. Поэтому, рассматривая технологии построения беседы с клиентом, мы еще не раз вернемся к этому грустному примеру. Мораль очень проста – чтобы выполнять консультационные продажи, квалификация продавца должна быть очень высокой. Он должен не только превосходно разбираться в своем продукте и знать бизнес клиента, но и уметь этими знаниями правильно пользоваться, что требует от продавца досконального понимания техники продаж, эффективной при заключении крупных сделок. Понять технику продаж можно лишь понимая причины действий покупателя. Тогда продавец научится предвосхищать действия покупателя, воздействуя на их причины. Причинами являются потребности, т. е. проблемы, требующие решения. Воз-

действуя на них, продавец способен управлять многими решениями клиента. Решения же, в свою очередь, предвосхищают его последующие действия. Вот как строятся консультационные продажи! Это своего рода нанотехнологии – технологии воздействия на глубинные уровни с целью получения изменений на верхних, видимых уровнях.

Пример

Компания, производящая энергетическое оборудование, много денег вложила в уменьшение потерь в обмотках своих сухих трансформаторов, чтобы получить рыночное преимущество. Продавцы, естественно, были обучены продукту и обязательно рассказывали клиентам об этой важной характеристике. Однако службы главного энергетика в большинстве случаев не видели причин переплачивать за это оборудование, так как уменьшение потерь в трансформаторе в несколько раз (!) приводит к снижению общего количества потерь в сетях менее чем на 1 %, что с экономической точки зрения – почти статистическая погрешность. Когда продавцы начали обращать внимание специалистов на этап «выбор оборудования», то оказалось, что при загрузке трансформатора более 70 % заказчиков предпочитают переходить на другой типоразмер, что ведет к серьезным увеличениям капитальных затрат. Этот переход обусловлен боязнью перегрева и выхода из строя трансформатора, а при работе с оборудованием данной фирмы такой переход не

нужен, что обеспечивает серьезные конкурентные преимущества для определенной категории клиентов... Удивительно, что компании потребовалось несколько лет (!), чтобы разобраться, как нужно создавать ценность той характеристике трансформатора, которую компания считает одним из своих ключевых преимуществ!

Другой пример, тоже из области электротехнической продукции.

Долгое время компания поставляла выкатные автоматические выключатели, но не поставляла к ним тележек, на которых автоматический выключатель можно было транспортировать в другое место для обслуживания (весит такое изделие около 100–150 кг). Заказчики предпочитали обходиться «подручными средствами малой автоматизации». Однако, чтобы водрузить изделие на самодельную тележку, а потом вернуть его на направляющие, требовалось затратить немало усилий. Проблему отлично решала фирменная тележка, однако поставлять в Россию такие тележки начали только после того, как разобрались, что в этой сфере на предприятиях работает много женщин. А всего-то продавцу нужно было переместить свою пятую точку из удобного кресла в переговорной в электрический цех предприятия и оценить проблематику на месте, тогда ценность была бы очевидна. На это так же потребовалось несколько лет!

И таких примеров мы можем привести множество в самых разных отраслях... Очевидно, чтобы провести клиента подобными «тропинками», нужны полноценные консультационные продажи.

1.3.2. Стратегические продажи

Теперь стоит сказать несколько слов *о стратегических продажах*. Стратегические продажи являются разновидностью консультационных продаж, но провоцируют более глубокие (стратегические) изменения в бизнесе клиента, заключающего с компанией продавца такую сделку, которая приводит к трансформации его бизнеса. Такие сделки могут заключать лишь настоящие эксперты консультационных продаж и таких сделок немного. Нередко в роли продавцов при совершении стратегической продажи выступают первые лица компании. Эти сделки характеризуются значительным количеством иерархических ступеней, которые необходимо пройти в ходе продвижения продажи, и, как правило, большим временем подготовки. Данные сделки мы иногда видим по телевизору, например, когда они используются в пиар-кампаниях первых лиц государства. Правда, телевидение показывает лишь верхушку айсберга, и мы не замечаем огромной работы по подготовке подобных сделок. На самом деле именно эта работа определяет успех сделки и должна проводиться экспертами консультационных продаж очень

высокого уровня в течение длительного времени, а также ТОП-менеджментом компании. Итак, под «стратегическими продажами» стоит понимать сделки, в которых клиент получает ценность, способную вывести его бизнес на новый стратегический уровень.

Стоит обратить внимание на то, что стратегические продажи могут быть следующим шагом карьерной лестницы продавца, занимающегося консультационными продажами, – это вариант движения по горизонтали, который в наших компаниях практически не используется. Не стоит путать этот вариант с должностью *key account manager* (менеджера по работе с ключевыми клиентами). Ключевые клиенты могут совершать огромное количество транзакционных сделок, проводить консультационные продажи (проекты), а иногда – стратегические (длительные, крупные и капиталоемкие проекты, выводящие клиента на новый стратегический уровень). Как видите, клиент ключевой, а помощь при заключении сделок нужна совершенно разная. В первом случае это работа специалистов так называемого клиентского отдела или Центра поддержки клиентов, как он называется в некоторых крупных компаниях, во втором – это работа сотрудников отдела продаж, специализирующихся на консультационных продажах, а в третьем – всех ключевых подразделений и ТОП-менеджмента компании. Поэтому если в компании стоит задача создания максимально удобных условий работы ключевых клиентов по любым вопросам – открыва-

ется позиция менеджера по работе с ключевыми клиентами. Основная компетенция данного человека – быть хорошим внутренним продавцом, т. е. уметь быстро и качественно решать вопросы ключевых клиентов внутри своей компании, а также постоянно держать руку на пульсе относительно любых изменений на стороне крупной компании-клиента.

Если же компания желает усилить компетенцию в работе с крупными проектами, то здесь требуются совершенно иные компетенции и есть смысл задуматься об открытии позиции стратегических продавцов. Но тогда нужно понимать, что руководителям придется научиться управлять людьми весьма независимыми, к тому же обладающими высочайшими компетенциями, которые могут превосходить компетенции руководителя отдела. По сути, нужно не бояться брать на работу людей умнее себя и научиться управлять ими. Умение нанимать людей умнее себя – одна из основ богатства и процветания компании, как говорят мудрые бизнесмены. К сожалению, для многих российских руководителей данная компетенция – все еще область перспективного развития, поэтому роль стратегических продавцов руководителям отделов и компаний приходится брать на себя. Ведь функцию стратегических продаж никто не отменял, вопрос в том, кто будет носителем данной функции – руководитель время от времени или специально обученный профессионал, занимающийся исключительно вопросами заключения стратегических сделок.

И напоследок хотелось бы предостеречь руководителей от одной опасной ошибки. Эта ошибка выражается в принципе «кто нашел и проработал клиента, тот его затем и ведет». Это одно из самых опасных заблуждений! В команде продавцов нет более разлагающего фактора, чем этот. Представьте себе ситуацию – сначала продавцы трудились и зарабатывали опыт, постепенно становясь профессионалами своего дела, осваивая премудрости консультационных продаж. Как следствие, рос и их доход, привязанный к объему продаж. Но теперь, когда клиенты устойчиво работают, продавцам уже не нужен наработанный опыт – клиенты лояльны и шлют потоком транзакционные заявки, а опытные менеджеры больше заняты выставлением счетов. Теперь представьте: в коллектив пришел «молодой», еще недостаточно опытный сотрудник. Каких клиентов он получит? Конечно, самых «сложных и неудобных», т. е. типичных «консультационных»! Получается, «старичкам» такие клиенты уже не нужны – у них и так все хорошо, а «молодым» они просто не по зубам. Вот и теряет компания свой золотой фонд клиентов на фоне постоянной деградации опытных продавцов и сплошной демотивации «молодых», сталкивающихся с постоянными неудачами при разработке «сложных» консультационных клиентов. Как быть? Конечно, требуется выделить отдельных людей и, конечно, внедрять CRM-систему.

Стимулирование сотрудников отдела поддержки клиентов должно зависеть от четкости и точности в работе, а не

от объема продаж, о чем достаточно сказано выше. Консультационные продавцы же получают относительно небольшой бонус от объема продаж с давно «работающих» клиентов, заявки от которых обрабатывают специалисты отдела поддержки клиентов. Действительно серьезный бонус выплачивается консультационному продавцу по результатам работы с клиентом, например, за первые полгода (так называемый бонус за транзакционного клиента), либо по отдельному проекту, выявленному на рынке или у постоянного клиента (так называемый проектный бонус). Помимо обработки заявок, сотрудники отдела поддержки клиентов реагируют на их вопросы и чаяния: консультируют клиентов по вопросам поставки товара, отправляют им требуемые сертификаты, соединяют со службой технической поддержки, если это необходимо, или переводят звонок на сотрудника отдела продаж, если возникает консультационный запрос (проект). «За что же тогда консультационный продавец получает небольшой бонус с клиента?» – спросите вы. А вот за что: совершая транзакции, специалисты отдела поддержки клиентов вряд ли увидят вновь возникшие потребности клиентов и их скрытое недовольство. Об этом мы подробно говорили в разделе, посвященном лояльности клиента. Специалисты по консультационным продажам обязательно должны наносить визиты постоянным клиентам компании с определенной периодичностью и при каждой встрече относиться к существующим клиентам, как к новым. Этот принцип, особо отмечен-

ный Н. Рекхэмом в его книге «Стратегия работы с клиентами в больших продажах», является очень важным! Что значит «относиться к клиентам, как к новым»? Это означает, что при каждой последующей встрече с существующим клиентом компании специалист по консультационным продажам исследует его потребности так, как будто он этого клиента не знает. Так компания постоянно увеличивает свои продажи, расширяя сферу сотрудничества с клиентом, и добивается усиления лояльности последнего, одновременно выстраивая надежную конкурентную защиту.

К сказанному добавлю: не стоит думать, что клиент со всеми своими чаяниями «прибежит» к продавцу. Конкуренты могут оказаться проворнее, тогда часть бизнеса клиента, который компания продавца не заметила, уйдет к ним. И если качество обслуживания у конкурента окажется в чем-то лучше, а его консультационные продавцы хорошо понимают принцип периодического посещения клиента и отношения к нему как к новому, то бизнес компании окажется под угрозой. Кстати, подобными принципами стоит руководствоваться и продавцам, поставившим цель «отжать» клиента у конкурента. Начинать со снижения цен – путь в никуда. Лучше начать с работы с картиной мира клиента, исследуя его неудовлетворенные потребности при работе с существующим поставщиком.

Выводы

1. Не стоит смешивать транзакционные и консультационные продажи, это совершенно разные вещи. Сбытовики и продавцы – это люди, обладающие совершенно разными компетенциями.

2. Количество транзакционных продавцов будет неуклонно снижаться, а их труд постоянно автоматизироваться, что позволит компаниям сократить издержки.

3. Напротив, рыночная стоимость консультационных продавцов будет неуклонно расти, требования к их профессиональным качествам – постоянно усиливаться. Рыночный запрос на консультационных продавцов пока еще стабилен.

4. Дать возможность специалистам по консультационным продажам заниматься транзакциями – значит поставить их на путь морального разложения, уничтожить в профессиональном плане.

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.