

А. К. Суровцев

БОЕВОЙ ОТДЕЛ ПРОДАЖ

О жизни и продажах. Сурово,
технологично!

А. К. Суровцев

**Боевой отдел продаж. О жизни
и продажах. Сурово, технологично!**

«Издательские решения»

Суровцев А. К.

Боевой отдел продаж. О жизни и продажах. Сурово, технологично!
/ А. К. Суровцев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-965465-6

Бизнес — это война. При растущем уровне конкуренции, копировании технологий, доступности информации — война будет только усиливаться, усложняться. Получить преимущества в бою (коммерческой деятельности компании) можно, развивая три фронта: работу с клиентами, с сотрудниками, с собой. Эта книга содержит технологии и более тридцати реальных примеров из практики российского бизнеса, которые позволят превратить продажи в понятный и пошаговый процесс.

ISBN 978-5-44-965465-6

© Суровцев А. К.
© Издательские решения

Содержание

Термины и определени	6
Часть 1. Не хочу	7
1.1. Какими могут быть продавцы и продажи	7
1.2. С чего начать руководителю	9
1.3. Роли в корпоративных продажах	11
1.4. Роль – Пользователь продукта	16
1.5. Роль – Выгодоприобретатель продукта	18
1.6. Роль – Босс	21
1.7. Роль – Проводник (Проводники)	23
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Боевой отдел продаж О жизни и продажах. Сурово, технологично!

А. К. Суровцев

© А. К. Суровцев, 2019

ISBN 978-5-4496-5465-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Термины и определени

Продукт – товар или услуга, товар и услуга, товар и потом услуга.

Специалист по продажам – профессиональный сотрудник, который занимается транзакционными и (или) консультационными продажами.

Мы намеренно не используем термин «менеджер по продажам», который настолько искажился и девальвировался, что совсем не понятно, чем конкретно занимается этот человек. Управляет продавцами, подает с полки товар, следит за складом, консультирует покупателей в торговом зале? А может, всё вместе?

Специалист по продажам... настраивает на серьезный лад. Так нам кажется.

Говоря «я» и говоря «мы» – мы (авторы) подразумеваем наш авторский коллективный труд и разум, то есть те выводы, к которым мы пришли, исходя из практики в бизнесе и семинаров. Просто в контексте примеров иногда уместнее использовать «я», а иногда «мы». Это относится исключительно к оформлению речи и никак не распределяет авторские права (опыт, видение, мнение) между авторами книги.

Часто встречающиеся примеры про продажи степлеров – наше «увлечение» степлерами связано с тем, что этот продукт практически невозможно продать просто так, на эмоциях или на уникальности. Кто-нибудь из вас хоть раз видел уникальный степлер? Или степлер, вызывающий бурю эмоций? Вот. Степлер – некий эталон корпоративной продажи, продать его очень и очень сложно, особенно если вы не можете сделать это в пять раз дешевле, чем ваши конкуренты.

Корпоративный покупатель – покупатель на рынке business-to-business, то есть продажа не для личных нужд, а для корпоративных целей.

B2B (business-to-business, буквально «бизнес – бизнесу») – корпоративный рынок, сделки на котором происходят между компаниями.

B2C (business-to-consumer) – рынок личных покупок. Важно! Не обязательно масс-маркет и не обязательно FMCG (fast moving consumer goods).

B2G (business-to-government) – бизнес, в котором сделки заключаются между коммерческими и государственными компаниями.

Часть 1. Не хочу

О покупателях, которым никогда ничего не нужно...

1.1. Какими могут быть продавцы и продажи

Продавать можно несколькими способами. Например, харизмой. А-ля метод Остапа Бендера. Такие продажи у нас не в чести, считаются втюхиванием или впариванием. Хотя имеют существенную эффективность.

Можно продавать долгой «осадой». Я бы это назвал роботообразными продажами. Долго-долго добиваться хоть какого-нибудь шага от потенциального покупателя. Даже необязательно так, чтобы вас все время с крыльца спроваживали, можно и мягко осаждать: поздравлять с праздниками, дарить небольшие подарки, звонить, вежливо интересоваться, как дела. В общем, делать все то, что молодой человек делает с девушкой, с которой он очень хочет отношений, а она, черт возьми, не хочет. Кто-нибудь был свидетелем, куда приводят такие союзы? Я был. Никому не желаю. Хотя продажи – это же не личная жизнь. Так что, почему бы и нет!

Можно продавать нерыночным путем. Что это такое? Любые силовые способы воздействия. Можно устранять конкурентов, припугивать клиентов. Ну а если силовые и экономические возможности еще шире, можно вообще наложить эмбарго на конкурентный продукт. Можно. Часть бизнесов (причем большая) именно так и ведут.

Но, согласитесь, не всегда есть возможность применить первый, второй, третий способы. Искать продавцов-харизматиков? Это сложно. К тому же харизматиками трудно управлять. Харизматик – сегодня здесь, а завтра уже совсем в другом месте. Такие сотрудники не постоянны. Непросто найти и продавцов-«стахановцев», которые ради сделки готовы годами стучаться в закрытую дверь, пока ее не откроют хотя бы на сантиметр.

На силовой способ воздействия не всегда ресурсов хватит, да и последствия могут быть, мягко говоря, не очень «рентабельными».

Мне повезло. Я не выбрал ни первый, ни второй, ни третий способ. Все потому, что не люблю людей. То есть ничего такого, конечно. Просто я сам по себе: в компании с самим собой в худшие свои дни чувствую себя гораздо лучше, чем в любой компании людей в свои лучшие дни. Нет, не то чтобы у меня какой-то маниакальный синдром, просто довольно сильная форма интровертности. Говорят, не бывает стопроцентных интровертов. А я вот думаю, что близок к этим 100%. Мне, и это чистая правда, с самим собой хорошо.

К чему это я? Да, собственно, к тому, что всю жизнь я занимаюсь продажами. Поэтому, когда силы воли подавлять свою интровертность перестало хватать, я начал думать головой (а не силой воли), начал придумывать такую технологию, чтобы продавать больше, уменьшая при этом зависимость от харизмы и, по возможности, сокращая количество «постукиваний» в закрытую дверь. Можно сказать, я хотел продавать «по конвейеру», так же как собирается современная техника. По технологии, в общем.

Я придумал эту технологию для себя. Разумеется, только для себя.

Поскольку она дала плоды в моем исполнении, я довольно быстро стал руководителем отдела продаж. Потом, тоже довольно быстро, управляющим в своей компании, которая занималась и сейчас занимается (в основном) продажами. «Как-то странно!» – именно такая мысль вполне может сейчас посетить вашу голову. Посетила? Отвечаю: ничего странного... вот таков мой путь. Ни больше ни меньше.

Обучая людей собственноручно придуманной технологии, выводя таких же «психов», как я сам, на то, чтобы они в итоге превратились в неплохих продавцов, я понял две вещи.

Две вещи, из-за которых вы сейчас читаете эту книгу.

Первое. Большинство людей не любит (боится, воспринимает тяжело) других людей. Точнее, прямой контакт с ними. Наверное, поэтому такую популярность получили социальные сети.

Второе. Необязательно любить других людей, чтобы им что-то продавать. Зачастую может работать и обратный эффект.

Поэтому! Если вы уверены, абсолютно уверены, что любите других людей и идете с ними на контакт легко (много раз в этом убеждались), то сдайте мою книгу обратно в магазин. (Надеюсь, чек у вас сохранился.) Сдайте книгу – и продавайте как харизматик. Не знаю, больше или меньше вы продадите, но вам будет гораздо веселее, это точно.

Тем, кто все еще думает, что обожает контакт с другими людьми, рекомендую провести простой эксперимент.

Выйдите прямо сейчас (я не шучу, специально готовиться к этому не надо) из своей квартиры или дома, подойдите к двери малоизвестного соседа, позвоните и попросите, например, соль. Что может быть проще? Обычно, на своих семинарах, я рекомендую попросить штепсель для трехфазного включения деревообрабатывающего станка СТД-120М. Но это уж слишком. Жалко мне вас. Попросите соль. Просто соль.

В тот момент, когда вы вплотную подойдете к этой неизвестной двери, к этим неизвестным людям, загляните внутрь себя и постарайтесь определить, что вы чувствуете. Если это легкое звенящее чувство восторга, самое время искать чек от моей книжки и вспоминать, в каком магазине вы ее купили. Если вы ощутили покалывание, скручивание, тревогу, возможно, даже тошноту, смело переворачивайте эту страницу. Обещаю, ваш путь продавца-интроверта скоро станет проще и, что самое важное, успешнее.

1.2. С чего начать руководителю

Что можно сделать для отдела продаж и бизнеса в целом

Очень часто руководители отделов продаж, собственники бизнеса задают себе вопрос, почему сотрудники не хотят продавать. Сотни компаний, разные продукты, разные сделки, разные клиенты, а вопрос всего один – «почему?».

Возможно, ответ (или, скорее, ответы) кроется в этой и следующей (второй) части моей книги. Но я, прежде чем искать его в тонких материях, настоятельно рекомендую вам проверить фундамент. Он состоит из четырех опор. Если хотя бы одна шатается, ваш бизнес вот-вот накренится или уже накренился. Тогда не до настройки технологии продаж и тем более психологии ваших специалистов. Тогда нужно чинить те самые опоры.

Опора 1 «Товар и рынок»

Есть такой распространенный пример, о котором вы наверняка слышали. На воротах автосервиса написано: «Чиним недорого, быстро, качественно. Выберите любые два, и мы так сделаем». В этой шутке заложен глубокий маркетинговый смысл. На рынке «живут» предложения недорогие и быстрые, но некачественные. Или быстрые и качественные, но дорогие. Или небыстрые, но качественные и недорогие. Недорого, быстро и качественно – утопия или попросту обман. Если некачественно, долго, дорого, то такие бизнесы (товары, услуги) живут мало. Сейчас не 1990-е. Дефицит стал историей.

Аналогичным образом можно провести экспресс-анализ бизнеса. Изучите рынок, конкурентов и честно ответьте себе на вопрос: ваше предложение (товар, услуга) недешевое, некачественное и медленное? Если да, как бы вы ни настраивали продажи, ничего не выйдет. Сначала настройте предложение. Пусть будет дорогим, некачественным, но хотя бы быстрым. На рынке полно таких продуктов, которые работают десятки лет. Или пусть даже некачественным и медленным, но хотя бы самым дешевым! Таких тоже много. Кто когда-нибудь ел пирожки на вокзале или заходил в магазины «все по 100», тот поймет. Или... в общем, аналогия понятна.

Лайфхак

Переверните на противоположное хотя бы одно свойство с приставкой «не», и у вашего бизнеса (продукта) есть шанс.

Дальше можно заняться продажами и сотрудниками.

Опора 2 «Мотивация»

Продиагностируйте мотивацию своих сотрудников. Грубо говоря, она должна быть в деньгах, в возможности профессионального роста, в социальном комфорте. Между этими тремя переменными нужно ставить «и», а не «или» с последующим «да, но...». «У меня в компании можно много заработать, правда, в любой день могут прийти конкуренты и всех убить» – такое не подходит. Это пример «или», а не «и». Разумеется, с поправкой на общий уровень жизни в вашей стране, области, городе. То, что вы, скорее всего, не в состоянии обеспечить своих сотрудников медицинской страховкой швейцарского уровня, когда половина населения вашего города еще отапливает дома дровами, не так страшно. И наоборот, если половина ваших сотрудников имеет недвижимость на юге Франции, а в качестве мотивации вы предлагаете им бесплатную мобильную связь, это... как-то слабовато.

Лайфхак

Мотивация привязана к местности. Пока вы не настроите мотивацию в сфере денег, роста и комфорта (стабильности), заниматься улучшение продаж – все равно что собирать дождевую воду в дырявое ведро.

Опора 3 «Не обучены»

Менеджеры по продажам должны иметь базовые знания о маркетинге, коммерции, переговорах и деловой этике. Опять же, это все относительные показатели. Уровень деловой этики продавца строительных товаров и продавца частного премиум-банкинга может и должен быть разным. Как и все остальные перечисленные виды базовых знаний. Но некую минимальную планку следует набросать и проверить, действительно ли все сотрудники до нее дотягивают. Если нет – обучить. В иных случаях приемы, которые будут описаны в этой книге, просто не «прорастут», как семена, брошенные в невзрыхленную почву.

Опора 4 «Менеджмент и тайм-менеджмент»

Здесь речь пойдет про общий уровень настройки бизнес-процессов в компании, в том числе о корпоративной культуре и тайм-менеджменте. Вещи тоже довольно субъективные. В некоторых видах бизнеса допустимо орать матом через весь цех, и это будет эффективной коммуникацией между сотрудниками. В других, наоборот, послания передаются зашифрованными по пневматической почте. Как бы ни обстояло дело в вашей компании, запомните главное: если специалист по продажам тратит большую часть времени не на свою работу, если коммуникация с другими отделами не настроена, надо начинать с настройки базовых бизнес-процессов. Любые настройки в виде технологии продаж и снятия психологических блоков до поры приберегите. Иначе вы просто похороните их в хаосе. Да еще и время потеряете.

Когда вы продиагностируете все четыре опоры, оцените их хотя бы на три с плюсом или четыре с минусом по пятибалльной шкале и все равно придете к выводу, что ваши сотрудники не хотят продавать, то... вас ждут первая и вторая части этой книги «Не могу» и «Не хочу» и третья часть с практическими примерами, которые помогут найти ответы на вопросы «почему?» и «как сделать так, чтобы?».

О наболевшем

Мы (авторы) часто занимаемся тем, что описано в книге. И очень часто встречаем отмахивающихся руками и ногами руководителей, которые говорят что-то вроде «я с вашей мотивацией и рынком по ходу пьесы разберусь, вы мне лучше продавцов продавать научите»... ну и вариации на тему. Как вы понимаете, мы не просто так привели здесь аналогию с домом и фундаментом. Четыре опоры – это фундамент. Технология продаж и психология менеджеров – это даже не стены, это внутренняя и внешняя отделка. Без нее жить плохо, но как-то можно. А вот без фундамента – никак.

1.3. Роли в корпоративных продажах

Как определить мотивы (цели, ценности, страхи) покупателей в корпоративных продажах

В теории корпоративных продаж давно известны такие аббревиатуры, как ЛВР (лицо, влияющее на решение) и ЛПР (лицо, принимающее решение). Речь идет о решении что-то купить. На практике так все и происходит. Есть лица, которые влияют, и лица, которые принимают.

Однако специалистам по продажам легче от этого не становится. Новички путаются, кто есть кто, «старички» часто становятся заложниками своего шаблонного опыта. Соответственно, начинается неразбериха, кто влияет и как принимает. Принимает решение – это что? Подписывает, согласовывает, «продавливает»? Что значит «принимает»?

Дальше все становится только хуже, когда начинаются дискуссии на тему «кто главнее». Тот, кто подписывает, или тот, кто «продавливает»? И вообще, тот, кто «продавливает», – влияющее лицо или принимающее? Частенько верх берет «культурное наследие». Это связано с тем, что в Советском Союзе менеджмент характеризовался жесткой вертикальной системой иерархии: наверху один, а внизу все остальные. Чтобы чего-то добиться, надо было идти сначала к главному, в самый большой и светлый кабинет. Если уж «сам» даст добро – добро быть.

Вот и сейчас. То и дело видишь специалистов по продажам, которые, повинуясь «наследию», продают канцелярские принадлежности через председателя совета директоров, мол, «степлеров, скрепок не желаете?». Действительно, почему бы и нет. Он же главный! Если уж «сам» даст добро, то...

Есть и еще более запутанные случаи. Например, продажи сложных инженерных решений. Дорогое оборудование, миллионные инвестиции. Специалисты по продажам яростно «окучивают» акционеров и владельцев. Мало того что «окучивают», так еще и хвалятся своими связями в верхних эшелонах, считая это единственно важным достижением.

Какого же их разочарование, когда выясняется, что принято решение в пользу другого поставщика, просто потому что он посещал не только экономические форумы, где были большие начальники, но и «каптерки» инженеров и механиков.

Кто влияет, кто принимает, кто важнее, кто главнее, кто за что отвечает, к кому идти первому?.. Целый клубок, который все больше запутывается. Чтобы его распутать, мы отказались от терминов ЛПР и ЛВР. И практика показала – правильно сделали.

В связи с этим вспоминаю случаи, когда мы совместно с менеджерами разбираем действия в проектах, звоним клиентам.

Я: Кому звоним?

Менеджер: Начальнику лаборатории, Ивану Ивановичу.

Я: Хорошо. Кто он по роли?

Менеджер: Он занимается подбором лабораторного оборудования и...

Я: Нет, не чем занимается. Кто он по роли?

Менеджер: Он отвечает за...

Я: Нет, не за что отвечает. Кто он по роли, если мы предлагаем этой компании более мощные микроскопы для лабораторных исследований?

Менеджер: Он... ему очень нравятся более мощные микроскопы.

Я: Я не спрашиваю, что ему нравится. Какова его роль по отношению к более мощным микроскопам?

Менеджер: Я... он... он...

Приблизительно с такого «он... он...» и начинаются продажи по ролевой технологии продаж (РТП), в которой первый и (во многом) главный шаг – определить роли. Эти роли, безусловно, включают и повторяют значения, скрывающиеся за терминами ЛПР и ЛВР, но имеют более точные границы, за счет чего (как мы убедились) их проще определить.

Скажу главное: роль – это отношение человека (покупателя) к продукту, который вы продаете.

Первая часть нашей книги посвящена тому, чтобы разобрать и структурировать данное определение.

В основном мы будем говорить о корпоративных продажах. То есть о покупателях, которые покупают не для себя, а для своих профессиональных нужд. Для нужд компании, где работают.

Купить деревообрабатывающий станок, купить офисную мебель, купить ядерный реактор, купить обучение для сотрудников, купить банковское обслуживание, купить программное обеспечение – наименований тысячи. Таков рынок B2B: бизнес продает бизнесу, компания продает компании.

Но что такое компания? Это папка бумаг, которые хранятся в сейфе главного бухгалтера.

Бумаги сами по себе ничего не делают, просто лежат, ждут прихода налоговой инспекции (шутка). В сделках любого уровня участвуют люди. Люди с их интересами, страхами, амбициями, обидами, комплексами, убеждениями... да бог еще знает с чем.

Поэтому, помимо должностей, которые записаны в трудовых книжках и на визитках, мы будем назначать покупателям роли. При этом роль (в 99% случаев) НЕ равна должности.

Роль – это не набор функций, а, скорее, их следствие. Роль – не совокупность должностных обязанностей, черт характера, мировоззрения, личных интересов... *Роль – это отношение к вашему предложению, продукту, тому, что вы продаете.* Именно отношение – это важно! Отношение, которое нигде не зафиксировано, не формализовано, не предопределено, его можно узнать и понять только на практике. Мы будем настаивать на этом определении. Продукт ВСЕГДА есть в «уравнении» РТП. Именно от продукта идет определение ролей, а не наоборот. Исходя из продукта, роли могут (и будут) меняться, так как роль – это отношение к продукту. Переменная величина. Никак не константа.

Без сомнения, следует знать и должность вашего визави, но как некую вводную, а не как истину в последней инстанции, не как то, на чем стоит строить свой подход. Поэтому технологию продаж, представленную здесь, мы назвали ролевой. Вовсе не для того, чтобы хоть как-то назвать, а потому что роли в корпоративных продажах, по нашему мнению и на основе нашего опыта, имеют чуть ли не первое и самое важное значение.

В связи с этим позволю себе смелую мысль: стоит правильно распределить роли – и процесс продаж «встает на рельсы», становится полуавтоматическим. Хаос, который мелькает в глазах у продавцов, перестает быть таковым. В «урагане» начинают проявляться «общности», потом прослеживаются закономерности, пазл постепенно собирается.

Можно было бы предположить, что корпоративные продажи – на самом деле – это просто. И вся «беготня», которая происходит в разных отделах продаж многих компаний, происходит от незнания ролей покупателя по отношению к их продукту. Да, отчасти так и есть. Кажущаяся турбулентность корпоративных продаж на поверку является таковой именно в связи с нашим желанием видеть ее таковой. Правда, лишь отчасти.

Ролевая технология продаж похожа на игру с четкими правилами. Поэтому в ней почти нет неопределенности на тему, что и когда делать. Это не означает, что данная игра простая. Как и другие игры. Например, шахматы. Простая игра? Отнюдь!

Ролевая технология продаж – как шахматы. С той лишь разницей, что поначалу на «доске» фигуры стоят в колпаках. В начале игры вы еще не знаете, кто все эти люди.

Но ее правила дают вам шанс узнать, кто же там на самом деле под колпаками.
Совершать ходы с этим знанием в разы проще.

В РТП четыре роли. Две основные, две второстепенные. Это обусловлено тем, что отношение к продукту может быть связано с двумя мотивами: выгодой и безопасностью. Поэтому основных ролей две: одна имеет отношение к безопасности, вторая – к выгодам. Называются они Пользователь (безопасность) и Выгодоприобретатель (выгоды). Еще это подразумевает, что продажа ЛЮБОГО продукта имеет под собой выгоды и опасности.

Пример

В одну из компаний, выпускающих пластиковые окна, пришел деятельный, любящий новинки начальник производства. В результате ревизии он сделал вывод, что надо переходить на новый тип оборудования. Подсчитал экономическую выгоду, техническую целесообразность, организационную. Вокруг сплошные плюсы: затраты сокращаются, меньше риски от простоя производства из-за вышедшего из строя оборудования, обслуживание нового оборудования удобнее.

Несмотря на ужас в глазах главного инженера, который «вот уже 20 лет как...» и «да я сам своими руками...», план внедрения нового оборудования задействовали. Начали, как и положено, с выбора поставщика. Приглашенные поставщики рассчитали экономическую целесообразность, подтвердив выкладки начальника производства, предоставили материалы и образцы, даже умилили ужасы главного инженера, продемонстрировав само оборудование... а потом план модернизации как-то... сошел на нет. «Почему?!» – ломал я тогда голову. Долго ломал. Потому что сам оценил прекрасную идею нового начальника производства.

Спустя несколько лет мы встретились с уже бывшим начальником производства на одной из иностранных выставок, и я прямо в лоб задал по-прежнему волнующий меня вопрос:

– Почему?!

– Ты знаешь... – вздохнув, сказал бывший. – Да, это было выгодно. Но эффект почувствовали бы через пять, а то и семь лет, а мне все эти годы пришлось бы отбиваться от тех, кто на заводе «вот уже 20 лет как...». Тем более у компании сотня заводов. Да, в рамках одного предприятия выгода очень существенная. В целом для компании... капля в море. Мне уже тогда светило повышение в головной офис, а тут, если бы что-то пошло не так, то... Да ну их... – махнул он рукой на прощание. Было видно, человек жалеет, что инновационную идею похоронили, в том числе с его помощью.

В этом примере у каждого сотрудника (со стороны покупателя) было свое видение безопасности. У начальника производства – «а вдруг что-то пойдет не так, меня во всем обвинят». У главного инженера – «а вдруг это новое и неосвоенное будет хуже работать, чем то, которое он хорошо знает вот уже 20 лет как». Каждого из них можно понять. У каждого свое отношение к покупке. Но, поскольку в результате никто не увидел выгод, а лишь сплошные опасности, проект заморозили. Несмотря на всю техническую целесообразность. Без сомнения, если бы закупкой занимались роботы, новый тип оборудования был бы внедрен как можно скорее.

Пример

Специалист по закупкам Иван готовился к повышению. Он работал в небольшой компании, каждый день встречался с собственником, поэтому уже знал, что тот «дал добро» в начале следующего квартала его повысить. И тут на Ивана с невероятным предложением выходит Егор, специалист отдела продаж. Стоимость и качество предложенных услуг были настолько привлекательными, что Иван призадумался: «А ну как, я все это замучу, а собственник решит, раз я настолько хорош на своем месте, то и?..»

Скажем прямо, когда мы впоследствии узнали того самого собственника, подозрения Ивана подтвердились: зачем повышать того, кто так хорош на своем месте? И собственника тоже можно понять. Поэтому Иван просто проигнорировал предложение Егора. Каза-

лось бы, главная задача специалиста по закупкам – искать новые, более выгодные предложения на рынке. Его же интерес – дальше развиваться в компании. События наложились одно на другое, и сделка не состоялась. Хотя все вводные были как нельзя лучше! Опять вмешался фактор субъективной небезопасности. Слишком хорошее предложение для закупщика Ивана было и слишком плохим, угрожало новому назначению. Егору в данном случае не позавидуешь. Он обращался по адресу. Это раз. Он предлагал то, что нужно. Это два. Он делал выгодное предложение. Это три. Однако не учел фактор безопасности. А как его можно было учесть, в конце концов?! Он же не медиум.

Итак, чтобы отбросить рассуждения на тему «он же тот-то и тот-то (как на визитке написано), значит, он должен...», мы призываем искать ответ на вопрос, кто этот человек по отношению к вашему продукту. Какие реальные выгоды предлагаемый продукт может иметь по отношению к сотруднику (сотрудникам), с которым (-и) вы работаете, как он повлияет на его (их) безопасность? Чем они рискуют, что приобретут? Исходя из этого, можно определять роли и делать шаги по нужным «клеточкам», а не бросаться «фигурами» в разные стороны.

Продавцы-харизматики, или, как их называют, продавцы «от бога», звезды продаж, делают именно это. Иногда, сами того не понимая, они лавируют между выгодами и опасностями своих покупателей, с которыми ведут сделку, в нужное время надавливая на нужные «места».

Наблюдать за таким процессом приятно, так же как смотреть увлекательный фильм. Но одно лишь наблюдение никого не делает профессиональнее. Отсюда и возникла эта технология.

И еще один момент, на котором непременно следует остановиться.

Оказывается, среди продавцов, не важно, сколько лет они работают – десять, двадцать или тридцать, полно идеалистов и формалистов. Честно говоря, в свое время я был шокирован. Уж кто-кто, а продавцы должны быстрее всех сбрасывать с себя эту «чешую». Впрочем, на все есть причины, о которых мы подробно поговорим во второй части книги. А пока приведу пример диалога с руководителем отдела продаж с двадцатилетним, между прочим, опытом.

Пример

Я: Ростислав, а ты уверен, что директор завода хочет пробовать новое сырье?

Ростислав: Ну а как же! Он же директор, он же должен думать о выгодах своего завода.

Я: Ну хорошо. А какие у него выгоды?

Ростислав: То есть... как это какие?! (*Возмущенно.*) Мы предлагаем сырье почти на 20% дешевле текущего поставщика! Вот какие!

Я: Но есть же и риски?

Ростислав: Так я и не прошу его сразу внедрять. Почему он не может инициировать пробную эксплуатацию?

Я: Может, за производство беспокоится? (*Намекая, что не согласен с определением мотивов, расстановкой ролей.*)

Ростислав: Ну, конечно, беспокоится! Новое сырье, непроверенный поставщик. Но ведь он должен и о выгодах думать! Должен! Он, как директор завода, просто обязан...

Я: Ростислав, у кого в компании может быть больше выгод от сокращения затрат?

Ростислав: У директора. Он же должен...

Дальше можно заходить на второй, третий, десятый круг. Как ни странно, у сотрудников, которые давно работают в корпоративных продажах, да еще с одним и тем же продуктом, если верить товарищу Шарапову, «глаз замыливается». Возникает много ложных ощущений на тему «он же должен», говоря о своих взаимоотношениях с покупателем.

По должности – может, «он и должен», по роли – ничего не должен. По роли человек думает только о безопасности и выгодах, а то, что у него написано на визитке, где-то далеко, на десятом месте.

В аналогичную ситуацию попадают и начинающие «бойцы» отдела продаж. Правда, по совсем другим причинам. Поначалу они очарованы маркетинговыми презентациями своего продукта, в котором, и это еще очень хорошо, только три знака восклицания после превосходных степеней. По этой причине у них возникает благородный гнев на тему «ну как же?!», связанный с тем, что, кроме фанатичной любви (уверенности) к своему продукту, у них пока мало что есть в арсенале.

1.4. Роль – Пользователь продукта

Кто на самом деле «живет» с тем, что вы продаете

Первая и одна из самых важных ролей, которую специалисты по продажам очень часто игнорируют. Все потому, что Пользователь, как правило, занимает не самые видные должности, сидит не в самом просторном кабинете. И вообще, чтобы с ним встретиться, иногда приходится спуститься в «трюм». Кто ж захочет...

Пользователь – тот, кто нажимает на кнопки, следит за показаниями приборов, что-то эксплуатирует, чем-то пользуется. Его легко отличить, если задаться вопросом, кто будет использовать то, что я предлагаю. Ключевое слово «использовать», поэтому он (этот сотрудник) – Пользователь.

Пользователь – не всегда человек в засаленной спецовке. Все зависит от того, что вы продаете. Если автотранспорт, ваши Пользователи – водители. Если предлагаете подбор менеджеров по продажам, ваш Пользователь – руководитель отдела продаж, а не HR-служба. Потому что HR-служба нанимает, следит за выполнением KPI (Key Personal Indicator, ключевые показатели эффективности), но «пользоваться» менеджерами по продажам, которых они приняли, руководителю отдела продаж. Если вы продаете программное обеспечение, ваши Пользователи – это не всегда IT-служба. Программное обеспечение зачастую эксплуатируют другие сотрудники, айтишники его устанавливают и отлаживают.

Почему так важно найти, установить, кто является Пользователем вашего продукта? Потому что именно Пользователь очень чувствителен к безопасности. Если его безопасность при использовании вашего продукта будет под угрозой, то сделки может не быть вовсе, несмотря на любые преимущества и выгоды. И чем сложнее продукт, тем сложнее с Пользователем. У промышленного оборудования может быть несколько Пользователей, во всяком случае, все, кто эксплуатирует, обслуживает и контролирует это оборудование. Если для кого-то из них ваш продукт представляет угрозу, сделка в серьезной зоне риска. Именно поэтому существует много примеров на B2B-рынке, когда продукты с лучшими характеристиками, дающие больше преимуществ при эксплуатации, уступают давно известным продуктам. Иными словами, если продукт лучше, это не всегда означает, что он сразу будет лучше продаваться. Из-за того, что для Пользователей новые продукты небезопасны. Они угрожают их спокойной жизни, тому, к чему Пользователи привыкли.

Пример

Этот пример не из области производственных продуктов. Мы хотим показать, что поиск Пользователей – дело такое, не всегда однозначное. Особенно путаются роли в корпоративных продажах сетевым магазинам. Если на производстве достаточно очевидно, кто и что «крутит», то в случае, когда торговля продает торговле, «прицел» может сбиться даже у опытного продавца. Нечто подобное произошло с Эдуардом, который продавал маринованную сельдь в баночках.

Основной выгодой, уникальностью торгового предложения Эдуарда был ассортимент. В то время как текущий ассортимент потенциальных покупателей (сетей) состоял из 10–20 наименований, с помощью продукции Эдуарда его можно было расширить до 30–40. Нужно ли столько разновидностей консервированной сельди на прилавках, это еще вопрос. Но, для простоты, будем считать, что расширение ассортимента – всегда хорошо для сети. Вооружившись подобной мыслью, Эдуард долгое время бомбардировал закупщиков, мучаясь и разбираясь в сетевом сленге бонусов, ретробонусов и прочем узаконенном вымогательстве (шутка).

Несмотря на то что Эдуард соглашался на все ретробонусы, которые от него требовали, дело как-то не шло. Точнее, совсем не шло, продаж – ноль... Почему? А я объясню.

Когда мы проходили первый шаг по РТП, Эдуард клялся и божился, что его Пользователь – тот самый менеджер по закупкам. Между нами состоялся такой диалог:

Эдуард (уверенно скандируя): Конечно. Он – Пользователь! Это ведь он договоры с поставщиками заключает, следит за очередностью поставок, за...

Я: А есть еще кто-то, кто потом занимается продуктом?

Эдуард (гордо): Нет! Потом продукт попадает на полки, где его и покупают!

Я: Но разве он сам попадает на полки?

Эдуард (осекая задумавшись): Нет, но...

Дальше пошло проще. Мы нашли реальных Пользователей. Ими оказались руководители служб мерчандайзинга, которые должны были следить за тем, чтобы все 30 видов Эдуардовских селедок сначала попали в нужное место на полках в их магазинах, а потом находились там всегда в нужном порядке.

Нужна ли службе мерчандайзинга дополнительная нагрузка в виде такого многочисленного ассортимента? Вопрос риторический. Не нужна.

В этом примере Пользователи – не на стороне сделки. Головной боли прибавляется, а толку никакого. Выгоды у них нет.

Так бывает довольно часто. Именно поэтому важно знать Пользователей своего продукта. Иначе вы даже не поймете, кто ставит палки в колеса. С выявленным сопротивлением еще можно как-то работать, хотя и тяжело. С сопротивлением, о котором специалист по продажам даже не знает, бороться просто невозможно.

Да, Пользователи зачастую консервативны. Они что-то эксплуатируют, они к этому привыкли. Их можно понять, для них все новое – это риск получить то же самое, только хуже, потому что надо снова привыкать.

Конечно, 15—20 лет назад, в эпоху тотального дефицита, не только у нас, но и на других развивающихся рынках конкуренция была не на столь серьезном уровне, среди Пользователей находилось много недовольных. Им приходилось эксплуатировать «что дают». Сейчас, когда аналогичных товаров все больше и больше, отыскать недовольных Пользователей все сложнее. Рассчитывать на подобное не приходится. В нынешнее время у Пользователей (и это любимая фраза специалиста по продажам) все всегда есть. Причем в нужном количестве, качестве и с необходимыми сроками поставки.

Непосредственный «рычаг», чтобы продать среди Пользователей, найти все сложнее и сложнее. Именно с поиском «рычага» связана вторая по важности роль – Выгодоприобретателя продукта.

1.5. Роль – Выгодоприобретатель продукта

Кому на самом деле нужно то, что вы продаете, или «В чем сила, брат?»

Сотрудник, у которого такая роль в компании, различает, получает и оценивает выгоды предлагаемого продукта. Все, что пишется в маркетинговой презентации продукта (если, конечно, там написана правда), нацелено на Выгодоприобретателя. Выгодоприобретатель по определению за то, чтобы быстрее, выше, сильнее. И дело тут не в характере людей с такой ролью, характеры как раз бывают разные. Дело в том, что Выгодоприобретателю ценно, чтобы было быстрее, выше, сильнее, ему за это деньги платят, его карьерное продвижение от этого зависит, самолюбие и личные амбиции. Поиск выгод и нового продукта, который может быстрее, выше, сильнее, со стороны Выгодоприобретателя – никакой не энтузиазм на ровном месте, а обычная классическая мотивация «мне так лучше». Но Выгодоприобретатель должен получить от продукта реальные выгоды. Повторюсь, реальные. Если их нет, конец света не наступит, однако лучше знать об этом заранее.

Итак, если реальных выгод нет, а подобное часто встречается на современных рынках с десятками однотипных продуктов, нужно менять конфигурацию вашего предложения. Но менять не на пустом месте. Даже если вы делаете скидку, следует понимать, почему и для кого вы ее делаете, кому она нужна. Если вы меняете еще что-то, например ассортимент, качество, сервис... вы опять должны понимать для кого.

Вы делаете это только для Выгодоприобретателей.

Именно эта роль помогает корректировать поведение Пользователей продукта, протаскивать очень сложные сделки или сделки с новыми, незнакомыми рынку товарами.

Чтобы обнаружить Выгодоприобретателя, нужно задать себе два вопроса: какую выгоду дает мой продукт именно этому покупателю (компании) и кто эту выгоду будет больше всего в конкретной компании чувствовать, различать? Кто этот человек?

Пример

Дело было давно, топливные карты тогда только появились. Я имею в виду пластиковые карты с магнитной полосой, привязанные к одному бренду заправок, по этим картам можно заправляться по безналу, не используя наличные.

Дмитрий, специалист по продажам, работал в компании – провайдере этих карт. То есть работал сразу с несколькими брендами топливных заправок. Клиенты, за которых отвечал Дмитрий, – таксопарки Москвы.

Какими же выгодами обладала топливная карта? В первую очередь скидки на топливо, причем довольно существенные, если учитывать, что машины таксопарка ездили почти круглосуточно. Вторая выгода – отчетность. Получая выписку с карт, гораздо проще списывать бензин, компенсируя налоги. И третье – никакого кеша у водителя, то есть ему не надо возить наличные деньги с собой, никакой волокиты со сдачей и т. п.

Пользователями в сделках с топливными картами были водители таксопарков. Они пользовались бензином, заправками, покупали и отчитывались. Были ли для них выгоды? Были, по части отчетности. Была ли угроза их безопасности? Конечно! Причем гораздо более существенная, чем выгоды. Что, если не окажется нужной заправки по пути или не считается карта? Остаться с пустым баком? Не говоря уже о том, что некоторые водители мухлевали с бензином. Причем такие персонажи оказывались первыми заводилами в коллективе. В общем, на третий месяц работы все крупные таксопарки в лице водителей объявили бойкот топливным картам. Дмитрий сидел с нулевым планом продаж и недоумевал: «Как же так-то?» Среди водителей

разнеслась молва из разряда «а вот у моего знакомого...», подтверждающая, что топливные карты не работают, не считываются, блокируются и т. п.

Тогда Дмитрий решил бить по-крупному, пошел к владельцам таксопарков. Таких, кстати, оказалось немного – таксопарки разные, а владельцы одни. Потратив много времени и сил, он нашел этих владельцев, в красках презентовал экономическую выгоду от приобретения топливных карт. Те, разумеется, согласно покивали, про себя подумав, мол, «мелочь-то какая», но руководителям таксопарков приказали разобраться. Те, само собой, пошли узнавать мнение у водителей. А водители... Ну вы знаете.

История благополучно пошла на третий круг. Дмитрий по-прежнему сидел с нулевым планом. И вдруг, совершенно случайно, он нашел настоящих Выгодоприобретателей. Ими оказались экономисты, главные бухгалтеры и финансовые директора. В разных таксопарках эти должности назывались по-разному. Но смысл был один – люди отвечали за бюджет, а экономия бюджета, даже 1%, была для них существенной выгодой. Они же несли ответственность за налоговую отчетность и знали, какой страшной головной болью было собрать со всех водителей чеки за бензин, подсчитать, отсканировать, внести в бухгалтерскую программу. Топливные карты стали бальзамом на открытые раны. И дело пошло.

Лайфхак

Найти Выгодоприобретателя важно, еще важнее – проверить, на самом ли деле перед вами Выгодоприобретатель. Зачастую это не так просто. Иногда сотрудник компании вынужден изображать из себя Выгодоприобретателя, но таковым не является.

Пример

Менеджер: Добрый день. Могу я обсудить с вами сокращение затрат вашего производства?

Начальник производства: Да, можете.

Менеджер: Скажите, пожалуйста, вас интересует сокращение затрат на эксплуатацию «...» оборудования?

Начальник производства: Конечно.

Менеджер: Я бы хотел предложить вам «...».

Начальник производства: Хорошо, пришлите свое предложение.

Что произошло в этом диалоге? Менеджер загнал начальника производства в угол, спросив, интересует ли его сокращение затрат. Разумеется, тот скажет да. Не может же вменяемый начальник производства ответить незнакомому человеку: «Ничего меня не интересует, пусть собственник (генеральный директор, финансовый директор и т. д.) считает затраты на это производство. А мне лишь бы оно хоть как-то работало».

Мало того что подобная откровенность вряд ли возможна, так еще в крупных компаниях службой безопасности ведется аудиозапись всех разговоров, то есть могут быть нежелательные последствия.

Пример

Менеджер: Добрый день, могу ли я обсудить с вами сокращение затрат вашего производства?

Начальник производства: Да, можете.

Менеджер: Скажите, пожалуйста, вы считали затраты на «...» оборудование за прошлый год?

Начальник производства: Да, считали.

Менеджер: Спасибо. Подскажите, пожалуйста, насколько эти затраты были в рамках производственного бюджета?

Начальник производства: Точно не знаю.

Менеджер: Подскажите, пожалуйста, с кем лучше обсудить эти затраты?

Начальник производства: Думаю, с начальником планово-экономического отдела.

Менеджер: Спасибо. Насколько вас вообще устраивает работа «...» оборудования?

Начальник производства: Ну...

В этом диалоге менеджер, который определил выгоду своего продукта как сокращение затрат на эксплуатацию «...» оборудования, продиагностировал, является ли начальник производства Выгодоприобретателем. Выяснив, что не является, сделал заход на второй круг, чтобы определить, какое вообще отношение начальник производства имеет к «...» оборудованию.

Повторюсь, Выгодоприобретатель должен иметь непосредственное отношение к выгодам вашего продукта. Порой это очень сложно определить. Как в примере с таксопарком и топливными картами. Собственники таксопарков, на первый взгляд, могли бы быть Выгодоприобретателями, но таковыми не были. Для них экономия в несколько процентов не столь ощутима. Собственники занимали в этом примере другую роль, о ней речь пойдет в главе 1.6.

Однако прежде еще раз стоит повторить про роль Выгодоприобретателя, которая полностью зависит от того, какое отношение имеет тот или иной сотрудник к вашему продукту. Если вы предлагаете самое быстрое решение, Выгодоприобретатель будет один, если самое дешевое – другой, самое качественное – третий.

В этом смысле настоящим профессионалам не важно, что продавать, премиальный продукт или дешевый ширпотреб. Для них конфигурация продукта сводится к поиску Выгодоприобретателя, ни к чему больше. Поэтому Выгодоприобретателя нужно искать по отношению к выгоде вашего продукта. Определить реальную выгоду, а потом понять, для кого эта выгода – действительно выгода.

1.6. Роль – Босс

Кто главный? Но на самом деле это не так и важно...

Название роли – Босс – символично. По сути оно означает следующее: руководитель, который стоит над Пользователями и Выгодоприобретателями. Как и в предыдущих ролях, фигура того, кому вы назначите роль Босса, зависит от продукта, который вы продаете, и выгод, которые этот продукт дает. Одно дело, когда ваш продукт занимает центральное место в бизнесе вашего потенциального покупателя. Другое дело, если этот продукт – один из сотни или даже тысячи закупаемых наименований. На современном производстве, например, сотни наименований промышленного оборудования. Или вы продаете заводы под ключ? Исходя из этого, будет разница, кто занимает роль Босса, где и на какой ступени иерархии искать того самого Босса.

Проверочный вопрос для поиска Босса – за кем «росчерк пера», «последнее слово», кто стоит над Пользователями и Выгодоприобретателями? Босс – тот, кто акцептирует решение, подписывает договор. Босс – это начальник. Его не интересует, за каким штурвалом рулевой, то есть Пользователь. Его даже мало интересуют полученные компанией выгоды. Будем реалистами, у него и так головной боли достаточно, чтобы еще и о выгодах думать. О выгодах думают Выгодоприобретатели, а он им за это деньги платит.

В данном случае уместна аналогия с поликлиникой и главврачом. Главврач – по роли это Босс, он подписывает «решение» (диагноз, направление). Но принимает решение терапевт, совместно с коллегами, врачами определенных специальностей. Главврач пациента и в глаза-то может не видеть. Он видит пометки подчиненных и на их основании ставит свою резолюцию. Сильнее это выражено в армии, когда начальник воинской части, как правило, в глаза не видит того солдата, которого куда-то зачем-то назначили. Его в первую очередь интересует мнение штаба, непосредственно подчиненных ему офицеров.

Лайфхак

Именно поэтому в продажах выходить на Босса сразу, с первых шагов, не только опасно, но и глупо. Да и вредно в далеко идущей перспективе, даже если Босс стал специалисту по продажам лучшим другом и помог реализовать сделку.

Пример

Наша компания участвовала в поставке производственного оборудования. Менеджер «удачно» поговорил с замгендиректора. Почему «удачно» в кавычках? Потому что менеджер смог замгендиректору очень понравиться и поспешно (заодно) нагрузил его ролями Выгодоприобретателя и Проводника (об этой роли речь пойдет дальше). Но был вывод и пострашнее: Пользователи не нужны, так как Босс уже с нами!

Ситуация разворачивалась следующим образом. Босс вызвал на ковер Пользователя и Выгодоприобретателя: «Ребята, давайте менять старое оборудование! Тут мне такое...»

«Ну...» – развели руками ребята. При этом Пользователь испугался – сейчас ему подсунут «нечто», с которым непонятно что и делать. Выгодоприобретатель вообще обиделся: с ним не советовались, а взяли и поставили перед фактом.

Вот и конец. Сделка потеряна, даже не конкурентам отдана, нет. Просто отложена на «до после праздников». С Пользователем и Выгодоприобретателем отношения теперь плохие. Что касается Босса, тот через пять минут забыл о предложении «этого отличного парня» и правильно сделал. Босс и не должен об этом думать. Ему за другое учредители деньги платят.

В этом примере Пользователем был главный механик производства, Выгодоприобретателем – начальник производства, Боссом – заместитель генерального директора. Менеджер в данном случае наступил на любимые «грабли» советской практики делопроизводства. Тогда было принято забраться в кабинет повыше, чтобы сразу решить все вопросы. И это работало, так как система функционировала по-другому: выгоды мало кого интересовали, зато не существовало зла страшнее, чем брать ответственность на себя. Поэтому, если уж «сам-сам» решил, тогда можно. Традиция жива до сих пор, в том числе традиция мировоззренческая. Она, возможно, и работает где-то в «административных» сегментах рынка, а на открытом рынке корпоративных продаж является вредным анахронизмом.

Лайфхак

Поэтому. Не ломитесь к Боссу, даже если есть такая возможность. В противном случае испортите отношения со всеми остальными ролями. Даже если один раз сделку протащите, потом могут возникнуть проблемы. Босс – это «вишенка на торте», хороша в качестве украшения или на закуску.

1.7. Роль – Проводник (Проводники)

Что такое «артерии» продаж

Роль Проводника зачастую недооценена. Если Выгодоприобретатель, Босс, Пользователь – это, скажем, сердце, голова и опорно-двигательная система, то Проводники – это кровь и артерии организма. Если компании, с которыми вы работаете, состоят из сотен и тысяч сотрудников, что характерно для рынка корпоративных продаж, то без Проводников не обойтись. Более того, при наличии хороших проводников доступ ко всем остальным ролям – дело техники.

Хорошего Проводника можно было бы назвать информатором, если бы этот термин так не отдавал доносами и спецслужбами. Конечно, в корпоративных продажах роль Проводника ничего общего с доносами не имеет. Скорее наоборот. Эта роль добровольная. Сам по себе Проводник ни в чем не заинтересован. У него нет выгод от вашего продукта (или почти нет). Но он и не завязан на безопасность, как, например, Пользователь. Проводник просто делится информацией. Единственный интерес, который может быть у него, – самолюбие. Ведь на время, пока Проводник делится информацией, он становится знатоком, помощником, испытывая чувство собственной важности.

Именно поэтому в работе с Проводником важно не передавить: чувство собственной важности не должно смениться чувством «меня используют». Это не только деликатное занятие для специалиста по продажам, но и очень важное. Ведь Проводник – тот, от кого специалист по продажам узнает обо всех, кто занимает остальные роли.

Сложность и в том, что Проводник – роль переходящая. Если специалист по продажам начинает работать с компанией, это может быть офис-менеджер, секретарь, кто-то из линейных сотрудников. Тут все по Нилу Рэкхему¹ и разработанной им технологии B2B-продаж по методу СПИН. Согласно этой технологии, специалист по продажам задает клиенту четыре типа вопросов – Ситуационные, Проблемные, Извлекающие, Направляющие. Вопросы такого свойства, заданные в такой последовательности, позволяют наиболее эффективно заключить сделку. Вначале в любом случае идут ситуационные вопросы, которые надо выяснять у Проводников. Иначе невозможно подступиться к остальным ролям.

Важно отметить, что Проводник должен быть только проводником, то есть не занимать «по совместительству» еще какую-то роль. Довольно часто у специалистов по продажам срывается естественная экономия ресурсов (лень) и возникает желание использовать Пользователей и Выгодоприобретателей в качестве Проводников. Специалист по продажам в такие моменты думает: «Чего уж там, раз уж все равно позвонил (встретился)...» А я вам скажу, что ни в коем случае нельзя поддаваться этому желанию. Ни в коем случае! И не только потому, что время Пользователей и Выгодоприобретателей очень и очень ограничено (первые «стоят у пульта», им некогда быть информаторами, вторые заняты поиском, как быстрее, выше, сильнее), а потому, что это может сильно ударить по их самолюбию. Если специалист по продажам спрашивает Пользователя, кто в компании оптимизирует затраты, то подсознательно это может восприниматься как «ты, понятное дело, только гайки тут крутишь, так вот лучше скажи, кто о выгодах думает...».

¹ Исследователь продаж и проблем маркетинга, лектор и автор нескольких книг-бестселлеров, переведенных на 50 языков, консультант многих корпораций с мировым именем.

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.