

АНАТОЛИЙ ЖИЛЬЦОВ

АНАТОМИЯ КРУПНЫХ СДЕЛОК

Как заключить самую большую сделку в своей жизни



Анатолий Жильцов

Анатомия крупных сделок

<https://litres.ru/74435714>

SelfPub; 2026

Аннотация

Первое издание этой книги заканчивалось прогнозом: транзакционных продавцов заменят роботы, а консультантов, способных привести клиента к инсайту, будут ценить на вес золота. Прогноз сбылся быстрее, чем ожидалось.

Анатолий Жильцов разбирает анатомию крупной консультативной сделки: карту клиента, четыре источника инсайта и технологию СПИН-вопросов, которая переводит разговор от вежливого интереса к решению купить. Учебник построен как тетрадь: двадцать четыре письменных задания выполняются прямо в книге, а не остаются мыслями на полях.

Четыре части, восемнадцать глав и «Проектировщик пятизвёздочной встречи» — инструмент для сборки сценария вашей собственной самой крупной сделки, шаг за шагом, от первого контакта до подписи.

Содержание

Предисловие ко второму изданию	4
Введение	6
Часть I. Новая реальность продаж	9
Глава 1. Зачем вам крупные сделки?	9
Глава 2. Как сделать, чтобы вас выбирали?	11
Глава 3. Анатомия покупателя	16
Глава 4. Уравнение ценности	20
Глава 5. Новое ценностное предложение	25
Глава 6. Выгоды до решения: как изменился цикл покупки	30
Часть II. Карта клиента	36
Глава 7. Пять типов ЛПР	36
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Анатолий Жильцов

Анатомия крупных сделок

Предисловие ко второму изданию

Первое издание этой книги заканчивалось прогнозом: транзакционных продавцов заменят роботы, а консультанты, способные привести клиента к инсайту, будут на вес золота.

Прогноз сбылся быстрее, чем я рассчитывал. Пока книга продавалась, в мир пришли нейросети. Сегодня покупатель ещё до встречи с вами успевает обсудить свою задачу с искусственным интеллектом: сравнить поставщиков, разобрать характеристики, прикинуть цены. Всё, что продавец делал в роли говорящего каталога, машина делает быстрее, бесплатно и без обеденного перерыва.

Казалось бы, для нашей профессии это приговор. На деле — наоборот. Простые продажи умерли окончательно, и именно поэтому сложные подорожали. Чем больше вокруг клиента автоматических ответов, тем дороже живой человек, который задаёт правильные вопросы. Технология, описанная в этой книге, не изменилась — изменился контекст. Теперь она нужна не для преимущества, а для выживания в профессии.

Что нового во втором издании. Глава об истории продаж

доведена до эпохи искусственного интеллекта — я показываю, что ИИ уже сейчас меняет в работе консультанта. Появилась глава «Сборка сценария»: финальная подготовка к вашей крупной сделке теперь собирается прямо в книге, шаг за шагом. Книга разделена на четыре части — от мира покупателя к технологии, задания получили сквозную нумерацию, исправлены неточности и опечатки первого издания.

Всё остальное на месте: примеры из практики, конструкторы вопросов и требование, с которого всё начинается, — выполнять задания письменно.

Прощайте и преуспевайте!

Введение

Адмирал Хаймен Риквер, отец-основатель американского атомного подводного флота, был гений-эксцентрик. Людей для первой атомной подводной программы он отбирал методами не просто необычными — инквизиторскими.

Он любил повторять: «Чем больше потов с вас сойдёт во время мира, тем лучше вы будете подготовлены к войне». И устраивал кандидатам стресс-тест — тогда такого никто не практиковал. Мог подпилить ножки стула: не так, чтобы стул падал, а так, чтобы человек всё собеседование ловил равновесие и чувствовал себя неуверенно.

А начинать разговор адмирал любил с предложения: выберите любую тему из любой области знания — профессиональные навыки, хобби, что угодно. Даю несколько минут сосредоточиться и обещаю, что в ближайшие пятнадцать минут разобью вас в пух и прах в диалоге именно на эту тему.

Так вот: современные покупатели очень часто ведут себя, как этот эксцентричный адмирал. И тому есть причины — исторические и технологические.

На современном рынке продавец как будто становится не нужен. Всё больше покупок совершается вообще без него: вы заходите в супермаркет и просто берёте с полки молоко. Ни один консультант не проводит к молоку презентацию и не создаёт дополнительную ценность. Единственная задача

того, кто организует такие продажи, — не помешать вам купить. Вы сами взвешиваете плюсы и минусы и очень часто приходите к выводу, что главный плюс — минимальная цена, как бы странно это ни звучало.

А теперь у каждого покупателя появился ещё и персональный консультант в кармане — нейросеть, которая за минуту сравнит предложения, переведёт технические характеристики на человеческий язык и подскажет, где дешевле.

Меня зовут Анатолий Жильцов. Я продавал стартапы, заводы, инвестиционные проекты, дорогие консалтинговые услуги. Спасибо, что решились инвестировать время в исследование этой области — области «как уходить от ситуаций, в которых цена становится решающим фактором».

Несколько слов о том, как работать с книгой. Это не сборник афоризмов, а учебник-тренажёр: почти каждая глава заканчивается письменным заданием. Именно письменным — и именно выполненным, а не прочитанным. Задания идут сквозной нумерацией и работают на одну цель: финальное задание книги, в котором вы готовитесь к бою за самый большой контракт на текущем этапе вашей карьеры.

И последнее, прежде чем начнём. У этой рабочей тетради есть цифровое продолжение — система, в которой те же задания выполняются в электронных формах, книгу можно слушать в аудиоверсии, а технологию — смотреть в видеокурсе. Всё это бесплатно для каждого читателя. Отсканируйте QR-код прямо сейчас — и работайте, как удобнее вам: с

ручкой, с телефоном или с тем и другим сразу.

Добро пожаловать в «Анатомию крупных сделок». Поехали!

Часть I. Новая реальность продаж

Глава 1. Зачем вам крупные сделки?

Давайте определим, зачем вам вкладывать силы и время в предстоящую работу.

Мои глобальные изменения начались с книги Нила Рекхэма «К чёрту цены! Создавайте ценность!». Она настолько вдохновила меня, что уже через два дня я подготовил слайды и выступил с докладом перед своей командой. Успехи от применения разошлись по окружению — друзья и партнёры стали просить небольшие закрытые интенсивы на эту тему.

Нил не был практиком — он был исследователем. Многие элементы, которые стали его открытием, я применял на практике и давал им свою интерпретацию. Данные Рекхэма казались сложными для воспроизведения и позиционирования как материал для топовых, профессиональных продавцов. Это, безусловно, правда. Но те, кто не мог эти данные воспроизвести, — неглупые люди. Просто Нил преподносил их как учёный. А я начал их применять — и получил феноменальные результаты и опыт, который вряд ли добыл бы самостоятельно.

Поэтому я буду описывать теорию, приводить примеры из собственной практики и просить вас примерять всё это к

своей деятельности с помощью специальных упражнений и заданий.

Моя цель — чтобы профессиональных продавцов было как можно больше. Чтобы опыт покупки у таких продавцов оставлял яркий след в жизни покупателей. Чтобы покупатели видели ценность профессии продавца в конкретных результатах: экономии ресурсов, росте дохода, ощущении счастья и удовлетворённости.

Запишите, какой результат вы хотите получить в ближайшие дни, отработав вместе со мной технологию закрытия крупных сделок. Приступайте!

Задание 1. Какие результаты я получу от внедрения технологии крупных сделок в своей жизни?

Глава 2. Как сделать, чтобы вас выбирали?

Большое спасибо, что сформулировали и записали свои цели!

У клиентов всегда есть выбор. Я называю это «базовая теория выбора» — и речь не о том, приобретать товар или нет, это очевидно.

Представьте, что вы не продавец, а покупатель. Это очень важный ракурс: мы привыкли на всё смотреть глазами продавца — давайте учиться смотреть глазами покупателя. Вспомните свои последние покупки. Обратите внимание: когда есть выбор, вы либо не общаетесь с продавцом и сами берёте то, что хотели, либо общение с продавцом вам что-то приносит.

Однажды я зашёл в продуктовый магазин, совсем не собираясь общаться с продавцом: точно знал, что мне нужно. Но встретил приятного молодого человека, который рассказал, что это необычный магазин: они работают только с производителями, которые не используют консерванты, заменители и антибиотики, и делают ставку на здоровую, качественную еду по доступным ценам. Я захотел с ним общаться — я получал ценную информацию о своём здоровье, об их философии и способе вести бизнес.

Другой пример. Кто из вас — ответьте честно, — чтобы

выбрать новую модель телефона, идёт в ближайший магазин со словами: «Ну что, дружище! Расскажи, какие новинки появились на рынке и чем они отличаются»? Уверен, это не про вас. Вы откроете обзоры, зададите вопрос нейросети, сравните цены на маркетплейсе — и придёте в магазин уже с готовым решением. Доступность информации стала феноменальной, и вся она — в кармане у каждого.

Чтобы разграничить эти две позиции — продавца и покупателя, — выполните простое упражнение.

Задание 2. а) Вспомните и запишите конкретный случай, когда вы приобрели что-то, не пользуясь живым общением с другим человеком, не прибегая к его консультации. б) Вспомните и запишите случай, когда такая консультация была жизненно необходима. в) Посмотрите на разницу между вашим мироощущением в этих двух ситуациях — и запишите её.

Спасибо за выполнение!

Сконцентрируемся на случае, когда вы получили дополнительную ценность от общения с продавцом. Что было бы идеальной картиной для клиента, что именно он должен получить? Фокусироваться будем, конечно, на продажах в сфере «бизнес для бизнеса» (B2B).

В B2B клиент в идеале получает новое видение плюс экс-

пертную оценку. Под экспертной оценкой я имею в виду знание рынка и понимание конкурентной ситуации на рынке клиента. Заметьте: о знании собственного продукта пока не было ни слова. Речь о том, что у нас есть новое видение для развития бизнеса клиента, для решения его проблем — неважно, осознаёт он их или нет. И мы можем показать ему, как обойти конкурентов, снизить расходы, сделать бизнес эффективнее.

Понимаю: когда предлагаешь инновационное оборудование, это кажется проще, чем когда поставляешь канцелярию. Но именно создание нового видения для клиента, понимание его конкурентной среды и бизнес-процессов делают из нас не продавцов, а консультантов.

Продавцы — вымирающий вид. Откройте любой сайт с вакансиями, и обнаружите забавный факт: «менеджер по продажам» — самая массовая позиция и среди резюме, и среди вакансий. При этом соискатели жалуются, что нормальной работы нет, а работодатели — что нет нормальных специалистов. В чём-то правы обе стороны.

Продавец больше не может позволить себе быть говорящей книгой, каталогом о продукте. И кассиром быть не может: в супермаркете кассир просто пробивает набранные вами товары — ярко выраженные личностные качества для этого не нужны. Таких продавцов будет всё меньше: самообслуживание, маркетплейсы и голосовые боты доедают эту профессию на наших глазах, а где ещё не доели — там рабо-

тает обычная инертность мира.

Новая каста продавцов — бизнес-консультанты. Люди, сочетающие качества товароведа, который знает технологические решения отрасли, маркетолога, который понимает тенденции рынка, предпринимателя, экономиста, финансиста. Об этом мы подробно поговорим дальше. Сейчас наша задача — предлагать клиентам новое видение и такую экспертную оценку, которая поможет им обогнать конкурентов и вести бизнес эффективнее.

Вернёмся к цели, которую вы сформулировали в первом задании. Следующий шаг — написать не просто «узнать что-то новое» и не «подтвердить свои навыки». Сформулируйте точно: кем вы видите себя после прочтения этой книги? Что изменится в вашей профессиональной и личной жизни? Поставьте амбициозную и при этом достижимую цель: конкретный заказчик — пусть он даже не знает о вашем существовании — и конкретная, в каком-то диапазоне, сумма сделки.

Я хочу, чтобы через несколько дней вы были полностью готовы совершить свою сделку века, сделку мечты. И подготавливаю вас к самому большому контракту в течение 10–15 дней после того, как вы всё примените. Если потребуется поискать информацию и подумать — остановитесь, но выполните задание полностью.

Задание 3. Напишите, кому и на какую сумму вы продадите в течение десяти дней после того, как примените данные из этой книги.

Глава 3. Анатомия покупателя

Путешествие в мир компетентности, в мир богатства — мир, в котором живут настоящие профессиональные консультанты-продавцы, — мы начнём с изучения мира покупателей.

Первая истина, которую нужно уяснить: продавец больше не нужен. Сегодня, при тотальной доступности информации, покупатели отказываются взаимодействовать с продавцами — прежде всего потому, что продавец не нужен им как источник новых данных.

Простой эксперимент. Наберите в поисковике «этапы продаж» — получите миллионы страниц, и я совершенно точно знаю: там кладёшь ценных данных. А можно и не искать: нейросеть за десять секунд перескажет любую технологию продаж и ответит на уточняющие вопросы. Конкурировать с этим в роли источника информации невозможно.

Покупатели делятся на две большие категории: транзакционные и консультативные. Разберём оба термина.

Транзакция — это просто запись о переводе права или суммы. Когда с карты списывают десять тысяч рублей или на счёт телефона зачисляется пятьсот — это транзакция: перемещение ресурса из одного места в другое. Транзакционные покупатели — те, кто точно знает, чего хочет. Они ищут, как правило, самое вкусное и дешёвое решение и покупают,

основываясь на характеристиках, которые изучили самостоятельно, — решение о покупке уже принято.

Транзакционные клиенты:

- знают, чего хотят
- считают вас товаром
- основываются на цене и удобстве

Вторая категория — консультативные клиенты. Они знают, что у них есть проблема, и хотят получить новый результат. У них всегда есть собственное понимание, как его достичь. Вместе с тем они готовы получить консультацию — и заплатить больше за те сведения и новое видение, которые не добыть иным способом, кроме как в процессе покупки.

Консультативные клиенты:

- имеют проблему
- ценят ваше время
- основываются на опыте и доверии

Это не хорошая и не плохая новость. Это просто факт о современном рынке. Как найти консультативных клиентов и оказаться для них полезным настолько, что вам захотят платить больше, чем конкурентам, — и есть наша основная цель.

Продавец больше не нужен, но консультанты набирают обороты. Нам предстоит понять ключевые потребности клиентов — отбросив предрассудки, мнения и даже собственный опыт. Потому что то, как покупаем мы и чем мотивированы, в 99 случаях из 100 отличается от того, почему поку-

пают клиенты.

Если вы не первый год в продажах, имели успехи, а теперь они снизились, — объяснений вокруг хватает: кризис, внешняя политика, экономика, отношения между странами. В этом нет ничего неправильного, но на такие факторы повлиять непросто. Мы можем быть причиной — и будем ею. Чтобы это доказать, ответьте: есть ли в вашей отрасли, прямо в том продукте, который вы лично продаёте, конкуренты, продающие по более высоким ценам? Если нет — коллега, рад знакомству! Обязательно пишите мне о своих успехах, я готов вас поддержать — и тогда эта книга станет для вас погружением в мир, в котором вы уже живёте.

Если же вы не понимаете, почему клиенты уходят к другим продавцам, почему то, что кажется ценным вам, они не ценят и уходят туда, где тупо дешевле, — нам нужно глубинно изучить несколько факторов. Когда дойдёте до конца книги, отдельные части сложатся в единую картину.

Сначала поймём, кто такие консультативные клиенты. Про консультативных продавцов мы уже знаем — вы в ближайшем будущем станете компетентным профессионалом в этой области, а может, уже им являетесь. Но где водятся эти рыбины-клиенты, которых мы хотим поймать? Кто действительно готов доплачивать за консультацию? Кто наша целевая аудитория и как с ней взаимодействовать?

А теперь небольшое вводное задание.

Задание 4. а) Сделайте от лица потенциального

покупателя поиск по продукту или услуге, которые вы продаёте, — в поисковике и у нейросети. Учтите всё, что покупатель может узнать, не вступая в общение с продавцом. Запишите. б) Проанализируйте сайты конкурентов и своей компании, тематические форумы, видеообзоры. Насколько доступно представлена информация? Разберётся ли «чайник»? Есть ли данные для профессионалов? Запишите. в) Напишите, какая картина складывается у покупателя, когда он изучает ваш товар или услугу самостоятельно.

Глава 4. Уравнение ценности

Прежде чем всерьёз погрузиться в мир покупателей и исследовать, какими характеристиками и свойствами они обладают, разберёмся, что такое ценность.

С ценой всё понятно. Цена — то, что написано на ценнике: сколько денег нужно отдать, чтобы что-то получить взамен. Тогда что такое ценность?

Представьте, что вы оказались на необитаемом острове. Предыстория не имеет значения: перенёс джип, потерпел крушение авиалайнер — любая причина. Вы на острове уже четвёртый день. И это не райский островок, где на вас сами валяются кокосы, — остров реалистичный: камни, океан, какая-то живность, трава. Но всё горькое и режется; вы искололись и изнемогаете от голода и жажды.

Вдруг, откуда ни возьмись, по волшебству появляется официант. У него кофе, лимонад, сочный салат и отличный стейк (если вы вегетарианец — придумайте то, что любите). Сколько вы готовы заплатить в этой ситуации? Скажем, официант отдаёт поднос за половину всего нажитого вами капитала — независимо от того, каков он. Перепишете полквартиры на этого официанта, чтобы вступить с ним в обмен? Есть вероятность, что отдадите что угодно: речь о вашем выживании.

Теперь представьте другую ситуацию. Вы выходите с дня

рождения друга. Отведали с первого по шестое блюдо, ещё компот, и торт с собой завернули — в вас он уже не поместился. И вот вы, вальяжный и сытый, выходите — а там тот же официант, с тем же подносом, так же по волшебству. И предлагает всё почти даром. Если вы не тот прагматик, который возьмёт про запас, чтобы завтра разогреть, — вам это и даром не нужно.

В чём разница? Мы говорим о том же стейке и лимонаде. У стейка есть цена — вполне обычная, и она фактически не менялась. Почему в одном случае вы готовы отдать больше, а в другом не готовы дать ничего? Потому что менялась ценность. И чтобы не мерить всё аллегориями и анекдотами, нужна формула. Предложу ту, с которой согласится любой, даже начинающий экономист:

$$\text{ЦЕННОСТЬ} = \text{ВЫГОДЫ} - \text{ЗАТРАТЫ}$$

Настолько простая формула. Осталось разобраться с составляющими. Раз мы ушли от понятия цены — определим затраты.

Затраты — это время и усилия, которые покупатель тратит на покупку; энергия, которую он вкладывает в сам процесс.

И время становится всё дороже — в самом прямом смысле. В корпоративных продажах мы, как правило, общаем-

ся с топ-менеджерами, руководителями, владельцами бизнеса, а в большой корпорации — с соответствующими менеджерами среднего звена. У них в подчинении много людей, они управляют огромным количеством энергии, перемещают в пространстве товары, людей, должности. И, как правило, имеют высокий уровень дохода.

Возьмите свой уровень дохода. Да, лично ваш. Если смотреть на него не хочется и это расстраивает — найдите данные о зарплатах топ-менеджеров и сделайте небольшие математические операции над этой цифрой. Я для примера возьму зарплату знакомого, который руководит строительной фирмой в нашем регионе: в среднем 1 200 000 рублей в месяц. Делим на 22 рабочих дня по трудовому календарю (хотя у топ-менеджеров честнее было бы делить на все 30) — округлённо 54 500 рублей в день. Делим на 8 рабочих часов — 6 800 в час. И ещё на 60: минута времени этого руководителя стоит около 113 рублей.

Теперь сделайте то же самое с вашим идеальным клиентом. Узнайте — может, не напрямую — или прикиньте, сколько зарабатывает в месяц тот, к кому вы пойдёте со своим предложением. Разделите на 22, потом на 8 и на 60. Получите точный ответ, сколько стоит минута его времени, инвестированная во взаимоотношения с вами. Интересный эксперимент, правда?

Теперь отойдём от затрат и посмотрим на выгоды.

Выгоды — это возможности и перспективы,

которые покупатель получает в результате приобретения — или уже в процессе общения с продавцом-консультантом.

Итак: затраты — время и усилия, которые придётся потратить на общение с продавцами. Выгоды — возможности и перспективы, которые это общение открывает.

Клиенты, которые смотрят в первую очередь на затраты, по своему типу и есть транзакционные. Они не идентифицируют продавца, консультанта как личность: приравнивают вас к товару и считают, что вы идёте в комплекте. И как бы вы ни расшиблись в лепёшку, если человек нацелен только на снижение затрат, классическими этапами продаж, которые преподаются во многих школах, ценность для него не создать.

Ищите тех, кто концентрируется на выгодах. Вам нужен тип клиента, который хочет получить новое видение. Как переместить клиента из первой категории во вторую, а для второй — молниеносно создать ценность, расскажу позже. Я дам вам точный алгоритм, практически математическую формулу: мы шаг за шагом напомним сценарий — что говорить, в какой момент и почему. Но всё это — при правильной предварительной подготовке. Поэтому двигаемся постепенно и выполняем следующее задание.

Задание 5. а) Исходя из формулы ценности, напишите примеры из вашей практики: что является для клиента выгодой. б) Что является для клиента

затратами.

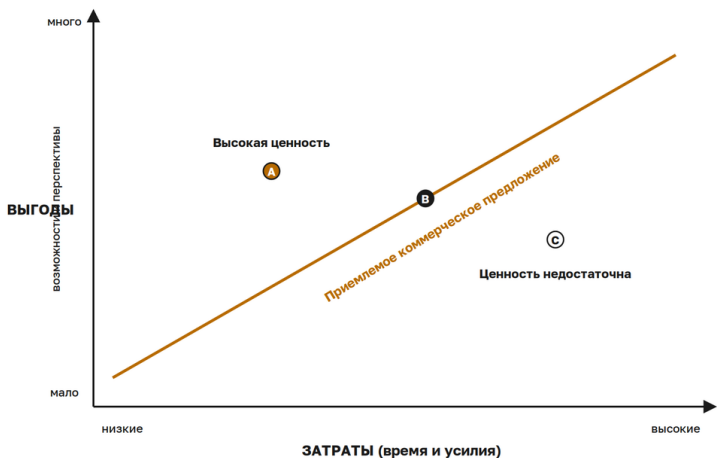
Глава 5. Новое ценностное предложение

Клиент всегда задаётся вопросом: «Если нет разницы — зачем платить больше?»

Когда речь только о цене, всё понятно: мы выбираем самое дешёвое предложение, и у дополнительной ценности есть пределы. Продавать вдвое дороже иногда возможно — особенно если речь об эксклюзивных услугах. Но мы говорим о том, как быть немного выше рынка.

Ведь если вам предложат автомобиль, которому несколько месяцев, со всеми документами, купленный в салоне, но по какой-то причине на 40% дешевле, — вы наверняка поедете за ним в рабочий квартал поздно вечером и купите даже немытым. Потерпите некоторые неудобства — в сравнении с походом в роскошный салон, где вас обслужат идеальным образом.

Если нанести выгоды и затраты на несложный график — по одной оси выгоды, по другой затраты, — мы увидим прямую линейную зависимость.



Выше линии — предложения с высокой ценностью. Это вариант А: сколько времени уйдёт на моделирование, общение и разработку проекта, для покупателя перестаёт быть значимым. Вариант В — просто приемлемое предложение; так и назовём эту линию — линией приемлемого предложения. А в точке С от покупателя требуется слишком много времени и усилий — это уже не ценность.

Ещё недавно большинству клиентов хватало такого предложения: «Мы будем давать вам советы, помощь и услуги, а в обмен немножечко поднимем стоимость». Возможно, вы даже узнали свою компанию: небольшая дополнительная ценность в виде опыта, полезных советов, возможности позво-

нить в техподдержку, приоритетного обслуживания. Это работало. Но новое ценностное предложение делится на те же две категории, о которых мы говорим. В зависимости от того, что клиенты покупают, они хотят двух принципиально разных предложений.

Старое ценностное предложение: «Мы будем давать вам советы, помощь и услуги, а в обмен немножечко поднимем стоимость».

Новое ценностное предложение № 1: «Наши продукты дешёвы и удобны, но дополнительных услуг не ждите».

Так мы поступаем, когда выбираем, например, интернет-сервис: берём то, что точно работает, с понятным функционалом, и не ждём, что за нами будут ходить, бегать и помогать.

Новое ценностное предложение № 2: «Мы задействуем весь наш опыт для решения ваших проблем и создания индивидуальных решений — и возьмём за это дополнительную плату».

Важный момент — очень точное позиционирование этих двух предложений на рынке. Когда они смешиваются, покупатели перестают понимать, что происходит. Должно быть либо очень дешёво, либо очень круто. Если нет ни того ни другого, предложение просто не рассматривают. Причина проста: на современного покупателя ежедневно обрушива-

ются сотни рекламных касаний, внимание рассеивается, нервозность от входящего растёт — и на сотни звонков и предложений у него выставлен автоматический ответ «нет». Сам он покупает тогда, когда видит понятный продукт по приемлемой цене и понимает, зачем это нужно. Либо когда это совсем «вау», круто, ценно — неважно, в B2B или B2C. Это разделение принципиально.

Поэтому прямо сейчас посмотрите, как сформулировано ваше текущее ценностное предложение — в коммерческом предложении, на сайте, в том, что вы говорите клиентам по телефону. Если не сформулировано — сформулируйте! И оцените: оно больше похоже на транзакционное или на консультационное? Концентрируется на затратах или на выгодах?

Как поработать с выгодами и как превратить отсутствие затрат в выгоды — будем технически подробно разбирать дальше. Сейчас нас интересует момент разделения. Если оба предложения существуют в вашей продуктовой линейке и чётко выражены — запишите их, и двинемся дальше. Если нет, то на создании транзакционного предложения можно не концентрироваться — если только вы не владелец бизнеса, которому нужны обе линейки. А если вы мой коллега, консультант, который хочет проводить дорогие, большие сделки, — выполните два следующих упражнения.

Задание 6. Посмотрите, как сформулировано (в коммерческом предложении, на сайте или в

телефонном разговоре) ваше текущее ценностное предложение по основному продукту. Опишите: оно сейчас больше похоже на транзакционное или консультационное? Оно концентрируется на затратах или на выгодах?

Задание 7. Попробуйте создать новое ценностное предложение для консультативных клиентов. Не расстраивайтесь, если сразу не получится идеально, — мы будем заниматься его формированием дальше.

Глава 6. Выгоды до решения: как изменился цикл покупки

Большинство моих коллег — бизнес-тренеров, обучая продажам, рассматривают процесс продажи: через какие этапы нам, продавцам, нужно провести клиента. В этом подходе есть свои плюсы. Но Нил Рекхэм покори́л меня другим: он исследовал не процесс продажи, а процесс покупки. Если мы хотим большое количество продаж — успех сомнителен. А вот если хотим большое количество покупок и большое количество клиентов — сама игра слов показывает, куда направить внимание.

Разберёмся, что такое цикл покупки: через что проходит покупатель, чтобы получить желаемые изменения или решение своих проблем. Этапы можно называть по-разному — договоримся о терминологии, чтобы понимать друг друга.

Любой покупатель проходит через выявление потребности. Помогаем мы ему в этом как продавцы или нет — не имеет большого значения: так или иначе он сам пытается понять, чего хочет и в чём его проблема.

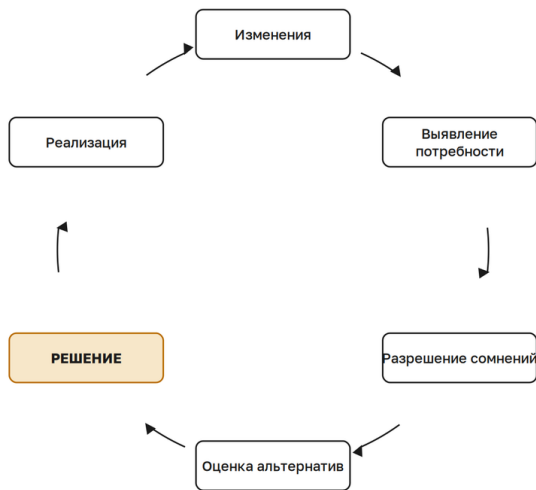
Затем — этап разрешения сомнений. Например, захотел я новый автомобиль. Начинаю думать: «Не знаю, стоит ли сейчас в это инвестировать, может, поезжу на старой ещё годик. А что будет со мной, останусь ли я в этом городе? Куплю новую машину, а если перееду — придётся продавать, потеряю

в цене...» И так далее.

Дальше наступает этап оценки альтернатив: «Да, хочу новую машину — а какую?» Начинаю сравнивать. Даже если изначально была идея про новый Mercedes, всё равно рассмотрю BMW, автомобили другого класса — буду определённым образом изучать рынок.

После этого — момент торжественного решения. Затем, естественно, реализация этого решения. После реализации наступают изменения в нашей жизни, в нашем бизнесе. А затем — сразу, в другой области или спустя время — мы снова заходим на круг с новыми потребностями.

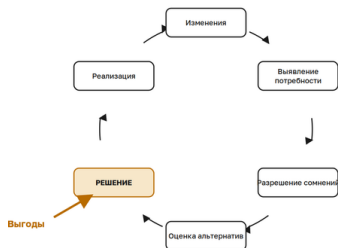
Процесс принятия решения покупателем



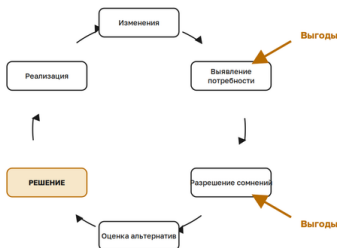
Этот цикл мы повторяем каждый день — и в маленьких циклах («что будем есть?»), и в больших («каким бизнесом заниматься? как построить семью?»). Это цикл жизни клиента — цикл жизни человека, если можно так выразиться.

Роль хорошего консультанта не в том, чтобы пропустить какой-то этап, а в том, чтобы этот цикл раскрутить. Именно поэтому Нил назвал свою технологию СПИН: по-английски spin — вращение. О ней — уже скоро, в технологической части. Здесь же важно другое: в последние годы ключевым образом сместился момент наступления выгод.

РАНЬШЕ



СЕЙЧАС



Раньше выгоды наступали только после принятия решения. Теперь мы привыкли получать их с того момента, когда идея о новой потребности только появилась: хорошо оформленную информацию, помощь, поддержку.

Это во многом заслуга крупных корпораций: они специально раздают массу бесплатных вводных, а иногда и основных продуктов своим потенциальным потребителям. В том числе — чтобы мешать новым игрокам рынка, молодым компаниям без «финансового жирка». Они инвестируют в потенциальных клиентов, создавая себе поле для роста.

Одной моей партнёрше солидный банк предложил перейти на премиальное обслуживание. В тонкости продажи вдаваться не буду, но интересный факт: согласилась она из-за специальной карты — пропуска в залы повышенного комфорта в аэропортах — и приличной страховки путешественника, бесплатно на два месяца. Она ещё ничего не купила, а

выгоду получила на десятки тысяч рублей.

Качественные, практичные консультации сегодня тоже раздают бесплатно: девушек учат наносить макияж, заниматься фитнесом, правильно питаться. Бизнес-контента — море: вебинары, мастер-классы, конференции. А нейросети окончательно приучили нас к тому, что полезный ответ можно получить мгновенно и даром. Ещё раз повторю: мы привыкли получать выгоды уже на этапе поиска собственных потребностей — инвестируя в него лишь своё время и усилия.

Нам, продавцам, критически важно это понимать. С первых секунд личного общения — и общения через страницу в соцсетях, через визитку — каждый раз задавайте себе вопрос (он грубоват, зато отрезвляет): «Нахрена это нашему клиенту?»

Даже визитку нужно продумывать так, чтобы она была полезна клиенту. Известный российский издатель, автор популярных книг и бизнес-консультант Игорь Манн на обороте визитки перечисляет для каждой области своего бизнеса основную проблему, которую он может решить. После знакомства он ставит галочку — там предусмотрены специальные поля — напротив того вопроса, где может быть полезен человеку, и отдаёт визитку ему.

Всё, что я пытаюсь донести: клиент должен получать свою выгоду не после того, как купит ваш продукт или услугу. Вы должны предоставить ему ценность до этого решения. Как именно? Скоро выстроим целую стройную систему.

Задание 8. Напишите, как вы наблюдали — у себя или у клиента — стадии принятия решения.

Часть II. Карта клиента

Глава 7. Пять типов ЛПР

Бывало такое: подготовлено отличное предложение, клиент согласился — а сделка стопорится по непонятным причинам?

Вот тут самое интересное. В моей практике случались невероятные остановки: «оплату не одобрил финансовый директор», «IT-специалист не знает, как синхронизировать программное обеспечение», «руководителю отдела продаж некогда учиться». Неожиданность таких остановок нас не оправдывает. Каждая из них связана с конкретными людьми в компании — и этих людей нужно чётко распознавать и вступать с ними в общение.

Предложу вам типологию людей, принимающих решения, — чтобы вы могли быстро их определять и улаживать до того, как возникнут затруднения.

В первую очередь лицо, принимающее решения (ЛПР), — это тот, кто самый главный. В маленьких компаниях это может быть владелец, который называется директором. В крупных — директор, директор по направлению; в общем, самый главный в той части компании, куда вы обращаетесь.

Почему я говорю об этом так обтекаемо и аккуратно?

Потому что в корпоративных продажах очень важно выбрать в том числе правильный уровень обращения. Если вы придёте к генеральному директору какого-нибудь «Газпром-СтройНефтеюганска» с идеей продать ему более качественные канцелярские товары — чтобы сотрудники чувствовали заботу и от этого были счастливее, — вы можете потерпеть крах.

Кроме самого главного существует второй тип ЛПР — тот, кто платит. Это может быть просто бухгалтер. Если счёт физически оплачивает не самый главный, вы рискуете встретить такую ситуацию: главный улажен — загорелся идеей, понимает ценность, даже подписал распоряжение об оплате. Принёс его финансовому директору или главному бухгалтеру, а тот отвечает: «Вы что? Откуда у нас такие деньги? Вы знаете, что нам прямо сейчас НДС платить?» Или что-то в этом духе. Поэтому всегда выясняйте, кто в компании физически оплачивает счета: этот человек должен быть в вашем поле зрения. Если он совпадает с первым лицом, типология не становится ошибочной — несколько типов ЛПР нередко совмещаются в одном человеке.

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.