

18+

МИХАИЛ

КАЗАНЦЕВ



ШКОЛА В2В ПРОДАЖ



ОТ ПОНИМАНИЯ
СИТУАЦИИ КЛИЕНТА –
К СДЕЛКЕ

Михаил Казанцев

**Школа В2В продаж. От понимания
ситуации клиента – к сделке**

«Издательские решения»

Казанцев М.

Школа B2B продаж. От понимания ситуации клиента – к сделке /
М. Казанцев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-908752-2

Реальный опыт продаж B2B, в глубокой и занимательной книге со 116 авторскими иллюстрациями. Это пособие по продажам B2B, основанное двадцатипятилетнем опыте автора. Книга впервые знакомит читателей с системным подходом к пониманию и практическому использованию ситуации клиента для успешных продаж. Автор разработал оригинальные модели ситуаций клиентов, которые могут быть применены в реальных продажах. Рекомендации в конце каждой главы помогут вам усвоить материал и использовать его в работе.

ISBN 978-5-44-908752-2

© Казанцев М.
© Издательские решения

Содержание

Информация о книге «Школа B2B продаж. От понимания ситуации клиента – к сделке»	6
Предисловие ко второму изданию	7
Введение	8
Путеводитель по книге	10
Глава 1. Продажи B2B и B2C: разные вселенные	10
Глава 2. Продажи как управление ситуацией клиента (три кита любой продажи)	11
Глава 3. Как клиент воспринимает сделку в зависимости от ситуации? (Ситуация и ее влияние на продажи)	13
Глава 4 и 5. Модели ситуаций клиента	14
Глава 6. Работаем с «закупочным комитетом»	14
Глава 1. Продажи B2B и B2C: разные вселенные	16
В чем разница между B2B- и B2C-продажами?	16
B2C-продажи и B2C-клиенты: мир желаний	17
B2B продажи и B2B клиенты: мир без потребностей	21
Глава 2. Продажи как управление ситуацией клиента	24
Продажи: коммуникации, личность, ситуация	24
Что такое ситуация	29
Ситуационный подход к продажам: новый взгляд на привычные вещи	32
Структура ситуации продаж и переговоров	35
«Теорема» Томпсона – главный инструмент продавца	38
«Сила» и «слабость» ситуации	40
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Школа В2В продаж

От понимания ситуации клиента – к сделке

Михаил Казанцев

Дизайнер обложки Мария Юганова

Иллюстратор Казанцев Михаил

© Михаил Казанцев, 2018

© Мария Юганова, дизайн обложки, 2018

© Казанцев Михаил, иллюстрации, 2018

ISBN 978-5-4490-8752-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Информация о книге «Школа В2В продаж. От понимания ситуации клиента – к сделке»

Автор: Михаил Казанцев

Иллюстрации: Михаил Казанцев

Дизайн обложки: Мария Юганова

У книги есть страница в сети. Там можно найти дополнительную информацию, скачать специальные формы для применения материалов книги в работе и задать вопрос автору.

Полная ссылка: <http://mkazantsev.ru/knigi-mihaila-kazantseva/shkola-b2b-prodazh/>

Короткая ссылка: <http://bit.do/ee9Ms>

QR код страницы:



Предисловие ко второму изданию

С момента выхода первого издания этой книги прошло почти 3 года. За это время я получил много позитивных откликов от специалистов по продажам, бизнес-тренеров и собственников бизнеса.

Самым ценным стало для меня то, что многие читатели опробовали на практике ситуативный подход к B2B продажам, описанный мной. Я благодарен этим специалистам. Они стали для меня настоящими единомышленниками, подтвердив жизнеспособность и эффективность разработанных мною моделей.

К моему глубокому сожалению, за три прошедших года на рынке бизнес-литературы о продажах мало что принципиально изменилось. Системный ситуативный подход к продажам вы по прежнему можете встретить только в моей книге.

Изменений по сравнению с первым изданием очень немного, но они есть. Внимательный читатель наверняка их заметит.

Я надеюсь и второе издание будет служить «карманным путеводителем по сделке», как книгу охарактеризовали некоторые из моих читателей.

И еще... Второй том книги о B2B продажах уже в работе. Многие читатели до сих пор его ждут. И я рад сообщить им эту новость.

Приятного чтения и хороших продаж!

Михаил Казанцев

Введение

Я пишу те книги, которых мне самому не хватало, когда я начинал работать в бизнесе. В свое время мне пришлось резко изменить свою жизнь и начать продавать. Так или иначе, я занимаюсь продажами с 1993 года и по настоящее время. И не просто продажами, а продажами B2B.

Долгие годы я пытался найти какой-нибудь справочник или руководство, которые помогли бы мне продавать больше, лучше, эффективнее... Однако таких книг не оказалось. Поэтому я решил систематизировать свой опыт, опыт своих коллег и клиентов и написать серию книг, посвященных *системному анализу B2B-продаж*, и ничему другому.

Прежде чем начать писать, я еще раз перечитал свои любимые книги по продажам. Посмотрел на них новыми глазами и убедился: действительно, B2B-продажи нигде не описаны «в чистом виде». Они не выделены в самостоятельный тип сделок, требующий особого подхода и особых навыков.

Между тем продажи B2B коренным образом отличаются от продаж B2C.

Сразу введу понятия, которыми буду пользоваться.

1. *Продажи B2B – продажи бизнес для бизнеса.*
2. *B-клиент – корпоративный клиент, одна из сторон в сделке B2B.*
3. *B2C – продажи частным лицам.*
4. *C-клиент – частное лицо, покупатель в B2C продаже.*

Я посвятил систематизации опыта в продажах B2B несколько лет. В итоге появилась серия книг, и первая из них перед вами. Она адресована тем, кто работает на B2B-рынке. Здесь предложены инструменты и методики анализа решений клиента и влияния на них посредством моделирования ситуации и управления ею.

Книга создана для того, чтобы, наконец, навести порядок в информационном хаосе, созданном вокруг продаж B2B разными, порой весьма известными авторами. Считаю, что хаос по-настоящему вредит тем, кто работает в B2B продажах. Главная причина его возникновения проста – очень многие путают B2B- и B2C-продажи. Путаница просачивается в печатные работы, отражается на качестве тренингов, а в результате возникает недоверие к любым методикам продаж, каким угодно книгам и тренингам. А ведь практика показала: многие методики B2C невозможно использовать при продажах B-клиенту. Боле того, это может нанести вред.

Итак, в этой книге:

1. Впервые дается системный анализ и рекомендации для продаж B2B;
2. Впервые рассматриваются B2B-продажи с позиции клиента, его интересов и его бизнес-ситуации;
3. Приведены результаты многолетнего опыта автора в продажах B2B.

Последнее отмечу особо.

Я использовал при написании книги:

- свой опыт в продажах с 1993 года;
- опыт моих клиентов и учеников, который я собираю и анализирую с 1997 года;
- опыт моих друзей и коллег, руководителей подразделений продаж и владельцев бизнеса, давших мне интервью.

Книга имеет практическую ценность. Модели и рекомендации, описанные в ней, применимы в реальной жизни, что доказано опытом многих моих учеников.

В книге много иллюстраций. Это рисунки, схемы, диаграммы, карикатуры. Обилие картинок – не дань моде и не моя прихоть. Я умею, люблю и считаю очень важным делать сложные вещи простыми и понятными. Я знаю, что мои ученики и читатели – практики и прагматики. Они работают с клиентами в реально существующих компаниях, и у них нет времени на чтение

больших текстов и на разбор сложных теорий. Задача этой книги – не показать философские глубины B2B-продаж, а снабдить вас, дорогие читатели, новым видением ситуации и простыми инструментами для повседневной работы.

Чтобы сложное сделать понятным и упаковать большой объем информации в небольшой по объему текст, я использую Visual Tools. Это моя собственная методика, которую я разрабатываю и применяю с 1996 года. Ее главная цель – облегчить понимание предмета и дать возможность свежим взглядом увидеть привычное.

И последнее. В моих планах не одна эта книга, а целая серия. И, как любой уважающий себя автор, я хочу читательского внимания. Оттого периодически и мелькает в тексте фраза: об этом, мол, не здесь, а в одной из следующих работ. Конечно, только читателям решать, интересуют их дальнейшие сочинения или нет.

Путеводитель по книге

Некоторые книги по продажам можно и нужно читать с любого места. Они содержат «фишки» – отдельные «приемчики» продаж, не связанные между собой. Книга, которую Вы держите в руках – совсем другая. Здесь описан новый, целостный, поход к продажам. Если вы залезете в середину книги, не читая ее с начала, то, скорее всего, мало что поймете, и уж точно не сможете ничего применить на практике. А мне бы так не хотелось. Поэтому я для начала покажу логику изложения, а вы потом сами решите, годится вам моя методика или нет.

Глава 1. Продажи B2B и B2C: разные вселенные

Эта глава очень важна для понимания всей книги. Более того, и для понимания многих других книг по продажам, так как, возможно, впервые, задает новую систему координат и новый уровень понимания продаж.

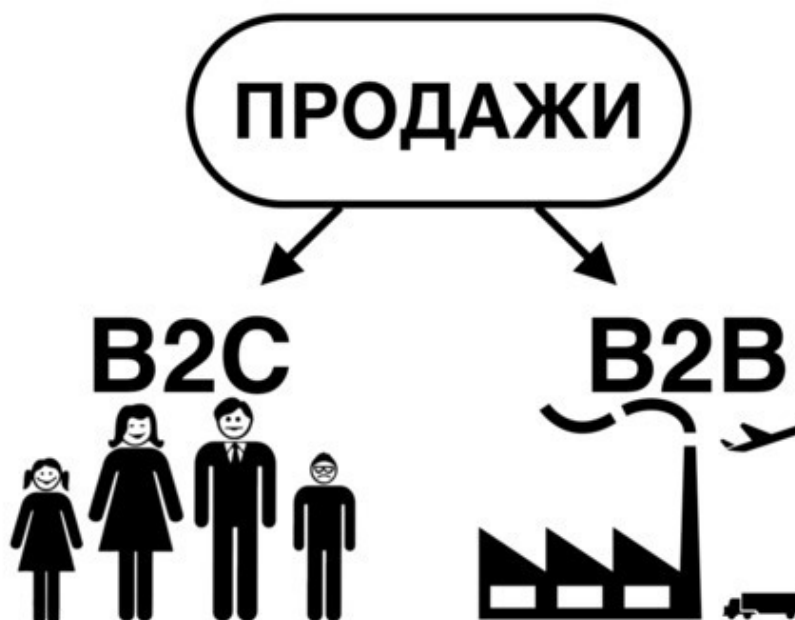


Рис.1

Много раз я замечал, что менеджеры по продажам слепо верят, что продажа важна сама по себе. Вне зависимости от того, торгуешь ты помидорами на рынке или продаешь прокатный стан. На самом деле, разница огромна. И дело даже не в том, что в одном случае ты продаешь частному лицу, а в другом – организации. А в том, что у человека и у бизнеса совершенно разные ценности. И потому существенно различаются алгоритмы, согласно которым принимаются решения, покупать или нет. В этой главе мы увидим, чем B2B отличается от B2C. И дадим ответ на главный вопрос: почему покупают частные лица и почему решение о закупке принимает B-клиент? В каждом случае логика будет другой. Только поняв это, возможно построить адекватную систему продаж B2B.

Глава 2. Продажи как управление ситуацией клиента (три кита любой продажи)

В 2007 году я работал над диссертацией. Она была посвящена перспективному направлению – психологии восприятия ситуации. К тому времени я уже имел солидный опыт работы в бизнесе. Я сразу же понял, что ситуативный подход – не голая теория. Его легко применить на практике, и он предоставляет инструменты управления реальными ситуациями. Защитив диссертацию, я попробовал проверить метод на практике.

И сразу заработал около полумиллиона.

Так родился мой авторский подход к продажам.

Я утверждаю, что продажи – это влияние, прежде всего – продавца на решение, которое принимает клиент. Однако в отличие от других авторов, разделяющих данную точку зрения, я понимаю под продажей *не только общение между продавцом и клиентом*.

Подчеркну эту мысль. Практически во всех известных мне книгах продажа рассматривается как коммуникация. Уважаемые и известные авторы убеждают читателей: изучив и применив коммуникационные приемы, продавцы преуспеют. Но ведь это не совсем так. Возможно, именно в силу ущербности самого подхода предлагаемые этими авторами методики и не работают в жизни так, как заявлено.



Рис.2

На самом деле продажа гораздо шире, чем коммуникация. В этой главе я впервые определяю два других важнейших компонента продажи.

Без сомнения, общение очень важно при продаже. Коммуникация – это и способ донести информацию, и инструмент, нужный, чтобы выстроить отношения и оказать влияние. Но не более чем инструмент. И на тренингах по продажам обычно учат неким «универсальным» приемам, помогающим оказывать влияние с помощью коммуникации. Считается, что узнав эти приемы, продажник сумеет грамотно встроить общение и достигнет своей цели.

Да, «универсальные» способы влияния действительно существуют. Однако гораздо эффективнее работает «прицельное» влияние, при котором вы учитываете особенности клиента как человека. Это и есть первое из двух нововведений: определить особенности личности клиента и использовать их, чтобы повлиять на его решение. Для этого вы должны располагать

возможностями понять клиента и знать, каковы специфические способы влиять на решения, срабатывающие с каждым типом личности.



Рис.3

Но недостаточно знать, каков клиент, и даже уметь на него воздействовать. Необходимо также понимать, в какой ситуации он находится в данный момент. Если мы говорим о продажах B2B, то в какой *бизнес-ситуации*.

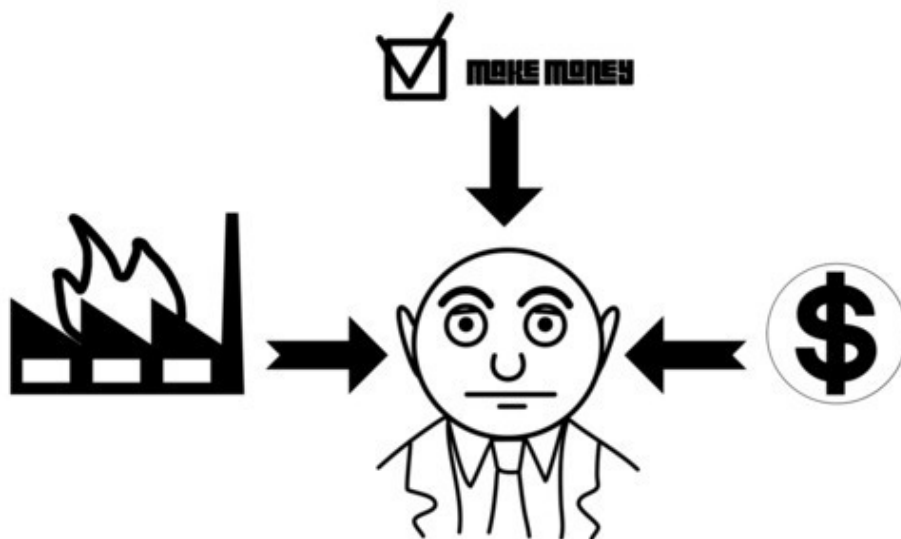


Рис.4

Самое важное в продажах – анализ ситуации. Задача этой книги – предоставить инструменты для этого анализа. Ситуативный подход позволяет понять, что клиент, с которым вы имеете дело, не только человек, но и своего рода винтик в системе, большой или маленький.

И правила игры в этой системы, принятые в ней ценности и алгоритмы решений определяют успех или неудачу сделки.

Поняв бизнес-ситуацию клиента, вы можете во много раз эффективнее влиять на его решение и на сделку в целом.

В этой главе мы изучим основные свойства ситуации и то, каким образом они влияют на сделки. Мы будем разбирать странно звучащие для обычного человека термины: «Теорема Томпсона», «канальные факторы»... Не пугайтесь. За словами стоят реальные инструменты продаж! Например, канальные факторы – это способы кардинально повлиять на ситуацию, используя минимум ресурсов и сил. Канальные факторы с успехом применяются в рекламе, маркетинге и продажах высокого уровня.

Также будут введены понятия «силы» и «слабости» ситуации. Эти характеристики – ключевые для бизнес-переговоров. Тот, кто умеет управлять «силой» и «слабостью» ситуации, управляет ходом переговоров.

Здесь же рассмотрим главного участника продаж – продавца, разберем три основных стратегии взаимодействия продавца и клиента: «реактивную», «проактивную» и... гм... «безмозглую».

Влиянию на личность клиента будет посвящена моя следующая книга.

Глава 3. Как клиент воспринимает сделку в зависимости от ситуации? (Ситуация и ее влияние на продажи)

В этой маленькой главе раскрываются важнейшие принципы ситуативного подхода к продажам. Я рассказываю, почему клиент воспринимает сделку совершенно иначе, чем продажник, и как специфика бизнеса клиента и его положение в компании определяют его восприятие сделки.

Фактически здесь я объясняю, с помощью чего продажник может, что называется, «залезть в голову» к клиенту и повлиять на его решения.

Глава 4 и 5. Модели ситуаций клиента

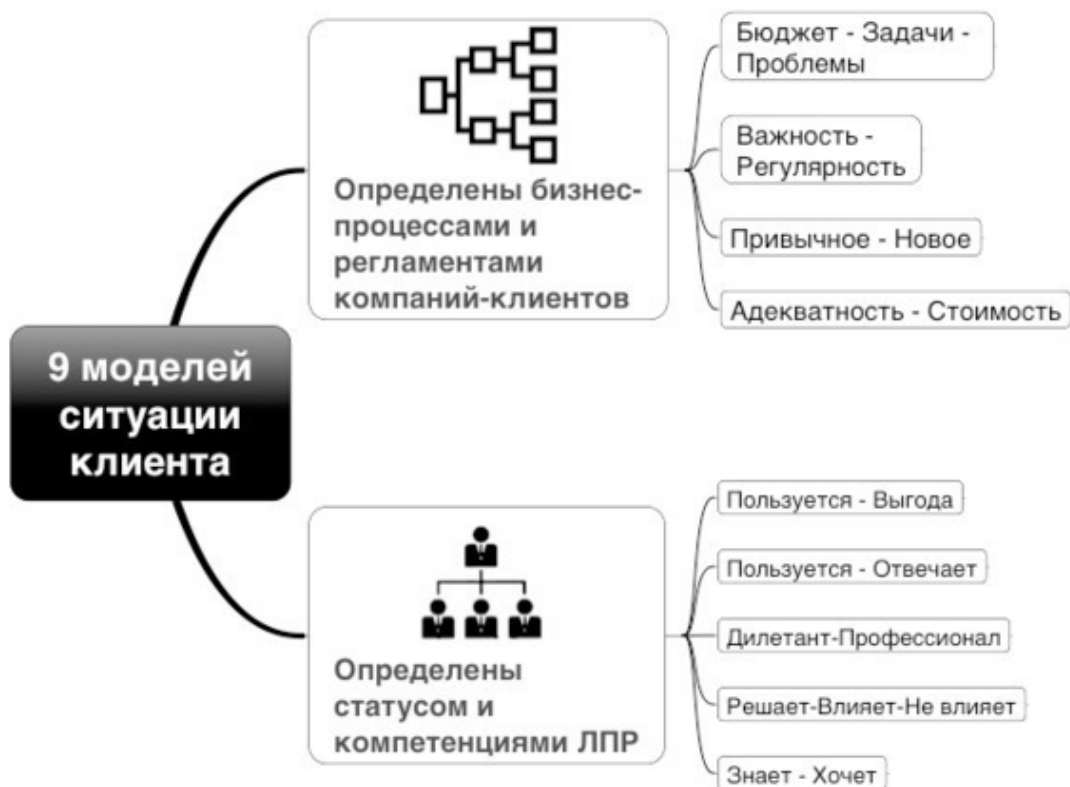


Рис.6

Здесь я даю девять базовых моделей ситуации продаж с точки зрения клиента. Именно *с точки зрения клиента*. Это может показаться сложным – залезть в голову другого человека. Я сделал это за вас и преобразовал знания в понятные схемы и диаграммы, которые можно использовать на автомате. Применив эти схемы, вы получите матрицу сделки глазами клиента. Эта информация бесценна и позволит вам работать с клиентом на новом уровне.

Глава 6. Работаем с «закупочным комитетом»

Так называемый «закупочный комитет» для большинства продавцов – настоящий «черный ящик», система, работающая по непонятным законам и выдающая непонятные решения.



Рис.7

В этой главе мы будем черный ящик «вскрывать». Любой закупочный комитет – это несколько человек, занимающих разные должности и имеющих несхожие интересы. На примерах мы рассмотрим, каким образом можно постичь логику действий закупочного комитета и оказать влияние на его решения.

Глава 1. Продажи B2B и B2C: разные вселенные

В чем разница между B2B- и B2C-продажами?

На тренингах я постоянно спрашиваю участников, в чем они видят разницу между продажами В- и С-клиентам. Реакция противоречива. Некоторые говорят, что продажа – всегда продажа. Другие – что да, это абсолютно разные вещи, но не могут четко сформулировать, в чем же различие состоит.

Не видя разницы между двумя явлениями, мы не различаем их и не можем эффективно управлять ими. Далее мы исследуем принципиальные различия между B2B- и B2C-продажами, а также В- и С-клиентами. Найденные черты будем использовать в дальнейшем, чтобы искать рычаги и подбирать ключи к влиянию на решения В-клиента.

Еще один важный момент. Поскольку в этой книге впервые дается описание системных различий B2B- и B2C-продаж, вы, ее читатели, получите уникальные инструменты, с помощью которых сможете в дальнейшем правильно воспринимать любую информацию о продажах. Вы сможете отсекал все ненужное, ложное и неэффективное, не соответствующее специфике продаж B2B. Вы также сможете из любого тренинга или книги безошибочно извлекать то, что будет работать в B2B продажах.

B2C-продажи и B2C-клиенты: мир желаний

Давайте посмотрим на процесс продажи B2C. Клиент – частное лицо. Оно уже готово что-то покупать, мы ведь живем в обществе потребления. Где бы мы ни находились и что бы ни делали, мы подвергаемся массовой атаке рекламы. Реклама поистине вездесуща: она в журналах, на страницах газет, по телевизору, в интернете, перед началом киносеанса...

Реклама не только побуждает человека покупать, но и придает шоппингу смысл и цели. Что вы делаете, когда у вас плохое настроение? Многие наверняка ответят: «Иду в магазин и что-нибудь себе покупаю». Шоппинг для частного лица давно превратился из обеспечения себя или своей семьи предметами необходимости в нечто иное: вид психотерапии, развлечение, подтверждение социального статуса и т. п.

Если разобраться, какова цель нашей работы? Мы зарабатываем деньги, чтобы покупать, получая удовольствие. Человек в обществе потребления живет, чтобы приобретать. И зарабатывает он для этого же.



Рис.8

Работающих на рынке В2С поддреживает сама глобальная система общества потребления. Человек просто обречен что-нибудь купить. Потому что деньги для массового потребителя только тогда енность, когда обменены на товары.

Важно, что существует система создания и усиления потребностей для В2С клиентов. Маркетологи всего мира решают одну и ту же задачу: как заставить С-клиента захотеть купить что-то еще, о чем он даже не помышлял. Это делается с огромным размахом и привлечением колоссальных средств. Пробуждая у С-клиентов новые потребности, компании разрабатывают новые способы воздействия на поведение и решения покупателей. И чем дальше, тем глубже маркетологи стремятся влезть в голову потребителя, используя сверхсовременные технологии изучения головного мозга. Так возникла междисциплинарная наука нейроэкономика и ее дочерняя дисциплина нейромаркетинг.

В результате действия этих системных факторов С-клиент практически всегда «теплый». Он постоянно готов что-то купить, и самое главное – он убежден: трата денег принесет ему удовольствие.



Рис.9

Почему с С-клиентами работать намного проще, чем с В-клиентами? Именно благодаря фактору удовольствия: решение о покупке ради наслаждения принимаются спонтанно и без оглядки на реальные финансовые возможности.

Я думаю, у каждого бывало (если не у вас лично, то у знакомых), что приобретение дорогих вещей в кредит противоречит логике и экономическим возможностям. Большинство потребителей строит свой бюджет крайне эмоционально, основываясь на сиюминутных желаниях, порожденных рекламой или социальным влиянием. В этом смысле решения С-кли-

ента в подавляющем большинстве случаев не самостоятельны. Совершать покупки вынуждают мода, реклама, мнения друзей и знакомых, иные методы социального давления. Ситуация на рынке В2С часто характеризуется высоким уровнем безответственности со стороны С-клиента. Принимая решение, потребитель несет ответственность только перед самим собой. А психологи недаром утверждают, что степень ответственности без внешнего контроля очень низка. Усилиями маркетологов человек на рынке превращается в ребенка.

Очень любопытное явление – цены на С-рынке. При В2С-продажах огромную роль играет бренды, позволяющие продать С-клиенту товар по стоимости в десятки раз большей, чем у небрендируемого аналога. Разница, обеспеченная брендами, характерна для рынка В2С, поскольку решения о покупке принимаются эмоционально, а цель – удовольствие, а не удовлетворение материальных потребностей. По этой же причине С-клиенту легко продать «новинку» – такую же вещь, как та, которая у него уже есть, но некоторым образом преобразованную и, как гласит реклама, улучшенную. Культура массового потребления – это и есть культура новинок.



Рис.10

С-клиент осуществляет множество закупок в самых разных областях. Он покупает продукты питания, одежду, электронику, услуги образования, лечения и банковские, недвижимость, строительные товары, канцелярию и др. Очевидно, что большинство потребителей не могут быть специалистами в таком широком диапазоне. Это открывает широкие возможности для продавцов-экспертов – манипулировать решением клиента за счет его некомпетентности.

Итак, что же такое С-клиент?

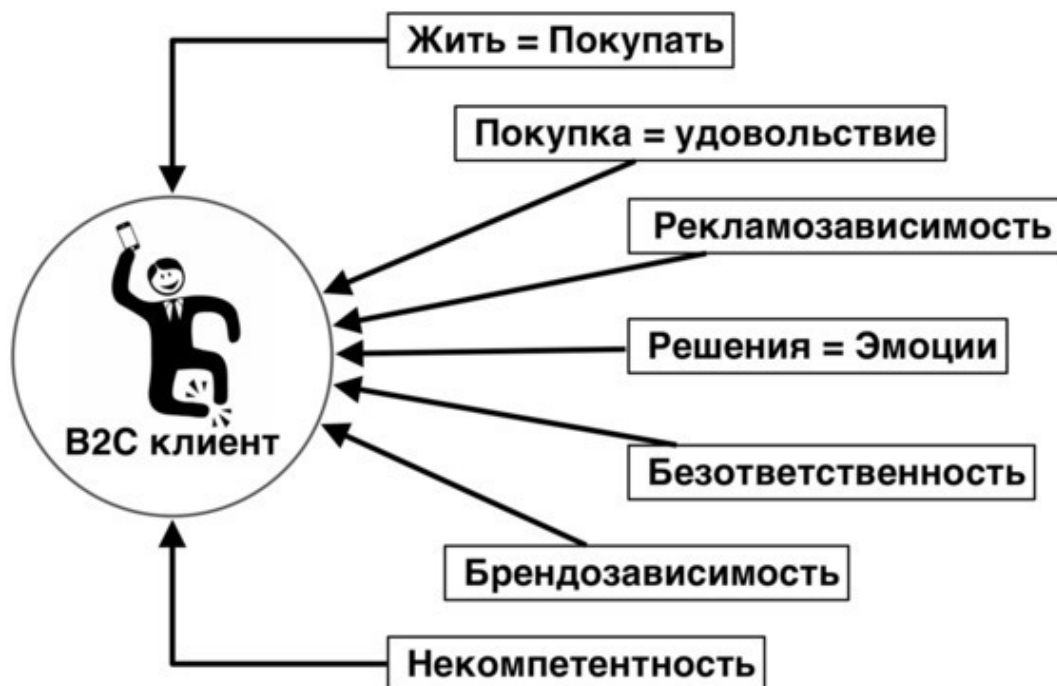


Рис.11

1. Он живет и работает, чтобы покупать.
2. Он покупает, чтобы получать удовольствие.
3. Его подогревает огромная и постоянно развивающаяся информационная система (реклама, мода, социальные мнения).
4. Он принимает решения эмоционально, без оглядки на свои реальные финансовые возможности.
5. Его довольно легко убедить купить то, что ему объективно не нужно, из-за высокой степени безответственности при решении.
6. Он готов переплачивать за бренд.
7. Он зачастую совершенно некомпетентен в том, что покупает, и вынужден полагаться на мнение продавца-эксперта.

B2B продажи и B2B клиенты: мир без потребностей

Клиенты на B2B-рынке – организации. В отличие от частных лиц, они существуют не для того, чтобы тратить деньги, а чтобы зарабатывать. Соответственно, первое и очень важное отличие В-клиента от С-клиента – что процесс покупки для В-клиента не доставляет удовольствия.

Поскольку цель бизнеса – прибыль, то всегда приветствуется разумное снижение расходов. В идеале В-клиент, принимая решение о закупке, должен всецело руководствоваться рациональными, экономическими мотивами.

В отличие от С-клиента на решения В-клиента о закупке практически не воздействует мода и система сверхпотребления. Это не значит, что мода не влияет на закупки организаций. Однако мотивы покупки совершенно другие. С-клиент покупает новую модель автомобиля или мобильного телефона, чтобы потешить свое тщеславие.

Закупщик розничной сети приобретает те же товары с целью увеличить прибыль, зная о слабостях С-клиента. При этом личное отношение закупщика к закупаемому товару не важно. Главное – выгода.

Здесь и лежит принципиальное отличие, барьер между покупателем и закупщиком. Для покупателя покупка – жизнь и удовольствие. Для закупщика – ежедневная рутинная работа.



Рис.12

Если организация закупает нечто для собственных нужд, например, завод – станки, то оборудование будет эксплуатироваться настолько долго, насколько возможно и экономически целесообразно. На некоторых предприятиях до недавнего времени стояли сверлильные и токарные станки, вывезенные из Германии в 1940-е годы. Они работали, и не было никакого смысла заменять их новыми. На производственных предприятиях никому не приходит в голову менять дорогостоящее оборудование только потому, что вышла следующая модель. Да, инновации, конечно же, внедряются, но значительно медленнее, чем в случае с С-клиентом, и совершенно по другим причинам.

С-клиент, как мы помним, готов достаточно легко, на эмоциях, потратить деньги, порой больше, чем может себе позволить. В-клиенты чаще всего прекрасно знают: любая закупка, не соответствующая экономическим критериям, плохо скажется на экономике предприятия и личных бонусах.

Закупки на предприятиях обычно проходят под контролем нескольких инстанций. Психологи давно доказали: если решение принимается под присмотром и контролем, то степень его спонтанности и безответственности снижается.

В-клиенты, в отличие от С-клиентов, чаще всего специализируются на закупке определенного вида товаров. А порой они эксперты в своей области и значительно превосходят продавцов по компетентности.

В хорошо организованных компаниях В-закупщик – либо эксперт, либо рядовой сотрудник, имеющий четкие критерии решения (что, как и почему закупать). День за днем профессиональный закупщик приобретает примерно одно и то же. Ищет выгодные условия, проводит тендеры. Естественно, никакой радости от этого он давно не испытывает.

Итак, что же такое В-клиент?



Рис.13

1. Он закупает не для себя.
 2. Он не получает удовольствие от покупок. Это его работа.
 3. Он работает под давлением и контролем нескольких инстанций своей организации.
 4. Решения принимаются с точки зрения экономической целесообразности.
 5. «Профессионального закупщика» крайне трудно убедить купить что-нибудь ненужное.
- Он работает в рамках жестко контролируемых бюджетов и регламентов.
6. В большинстве случаев он не готов переплачивать за бренд, если в дальнейшем это не принесет организации гарантированной прибыли или не санкционировано высшим руководством.
 7. Он эксперт в своей узкой нише закупок и чаще всего имеет четкие инструкции о процедуре.

Примечание:

Мой друг и коллега Данила Демин сделал важное замечание. Я описываю несколько упрощенную и идеализированную модель В-клиента.

В реальности есть и коррупционные схемы. И законы о госзакупках с единственным критерием – минимальной ценой.

Кроме того, разные корпоративные культуры формируют совершенно не похожие друг на друга «портреты» закупщиков. И, порой, степень безответственности + некомпетентности В-клиентов даже превышает таковую у С-клиентов.

Но все эти ситуации тоже вписываются в модель продаж, которую я предлагаю вам в книге.

Глава 2. Продажи как управление ситуацией клиента

Продажи: коммуникации, личность, ситуация

Читая книги о продажах, видишь все время одно и то же. То ли по недомыслию, то ли из каких-то иных соображений авторы сводят процесс продажи к словесным пикировкам с клиентом. В большинстве книг и на тренингах по продажам рассматривается принцип «заболтай клиента до смерти». При таком подходе процесс продажи отождествляется с коммуникацией, и ни с чем иным. Могу сказать однозначно: этого мало и это не эффективно, особенно на рынке B2B.

Давайте представим, что некий менеджер Вася (отныне наш постоянный и любимый герой) появляется пред ясными очами потенциального клиента. Если следовать классической теории, то все, что между ними происходит – это диалог, обмен информацией, бла-бла-бла...



Рис.14

Один момент кажется очевидным, хотя почти никто его не учитывает. Однако те, кто это делает, уходят от конкурентов на десять шагов вперед.

Мир продаж держится на трех китах. Первый хорошо известен. На самом деле именно о нем и едва ли не только о нем написаны все известные книги по продажам. Это общение с клиентом.

Мне есть что сказать о коммуникации «продажник – клиент», но не здесь и не сейчас. Мое мнение сильно отличается от общепринятого. Но об этом будет следующая книга.

Кит №2 более или менее известен широкой публике. Это использование особенностей личности при продаже. Обычно все имеют в виду особенности личности клиента. Их, действи-

тельно, необходимо учитывать. Но этого не достаточно. Для успешной продажи необходимо знать, использовать и развивать собственные личностные особенности.



Рис.15

В различных книгах по продажам упоминаются, чаще всего вскользь, различные типологии клиентов. К сожалению, ни меня, ни большинство из тех, кого мне довелось учить продажам, эти типологии не устраивают. Они довольно-таки заняты, но при реальном взаимодействии с клиентом совершенно бесполезны и желаемого результата не обеспечивают.



Рис.16

Наконец мы добрались до третьего кита. До того, о котором мало кто всерьез задумывается. А если и задумывается, то крайне неглубоко. Это *управление ситуацией сделки*.

Итак, когда наш менеджер Вася появляется перед клиентом, он находится внутри собственной ситуации.



Рис.17

А клиент, пока не начался разговор, со всеми удобствами располагается в своей собственной ситуации.

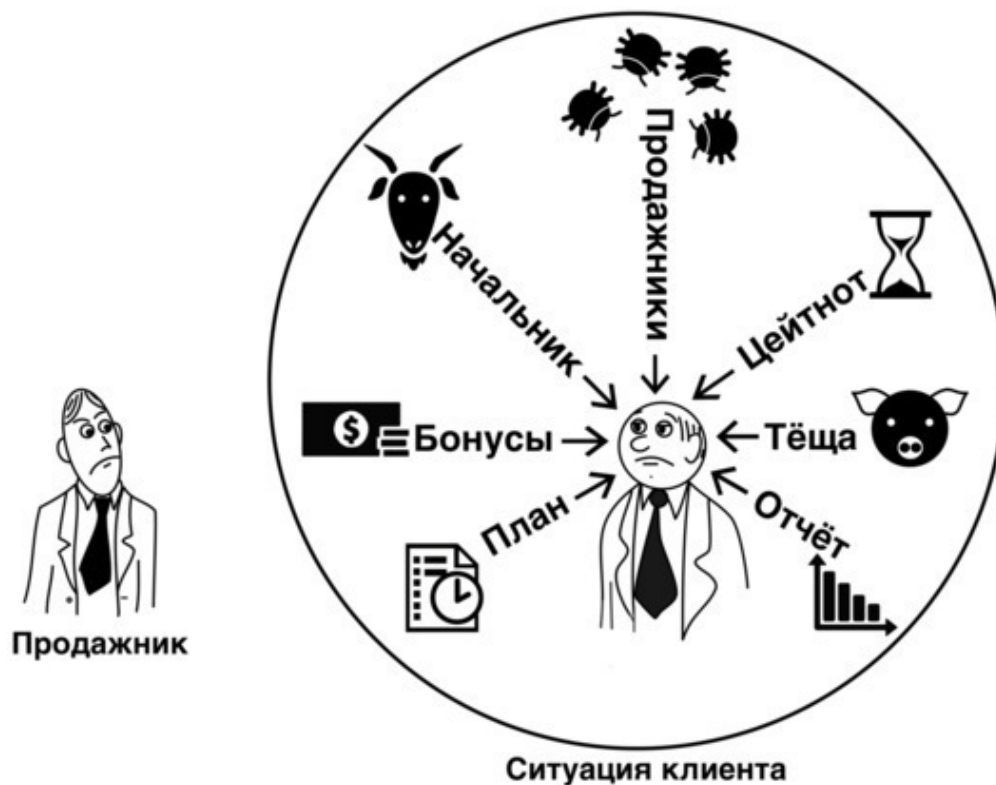


Рис. 18

И как только наш Вася, если он неквалифицированный продажник, открывает рот, то пытается вытянуть клиента из его ситуации и втянуть в собственную, Васину. Клиенту чаще всего это не очень приятно. Мы не любим покидать насиженное место. Тем более под влиянием кого-то Васи.

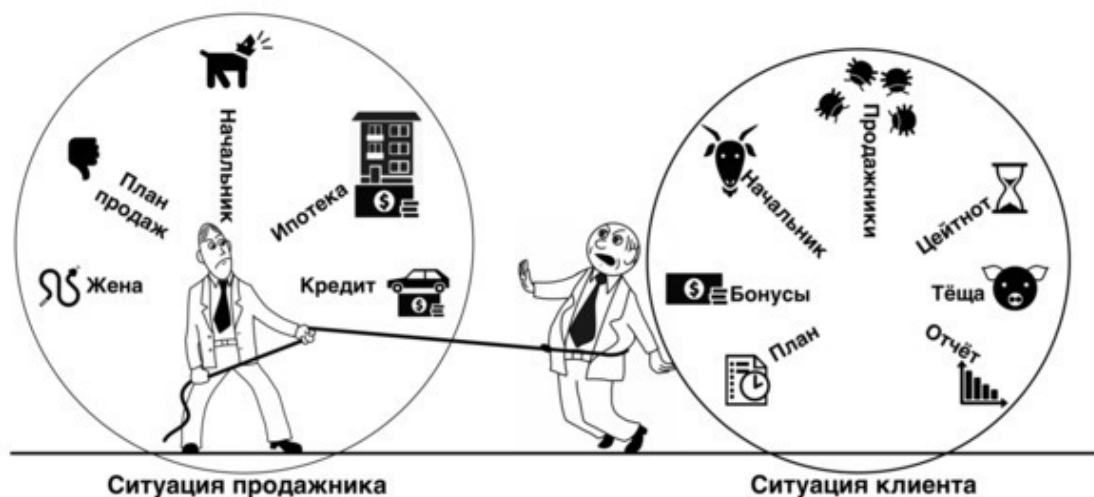


Рис.19

Хороший продавец отличается от плохого тем, что:

- либо умеет войти в ситуацию клиента и модифицировать ее с выгодой для себя,



Рис.20

- либо создает «с нуля» общую с клиентом ситуацию, выгодную обоим.

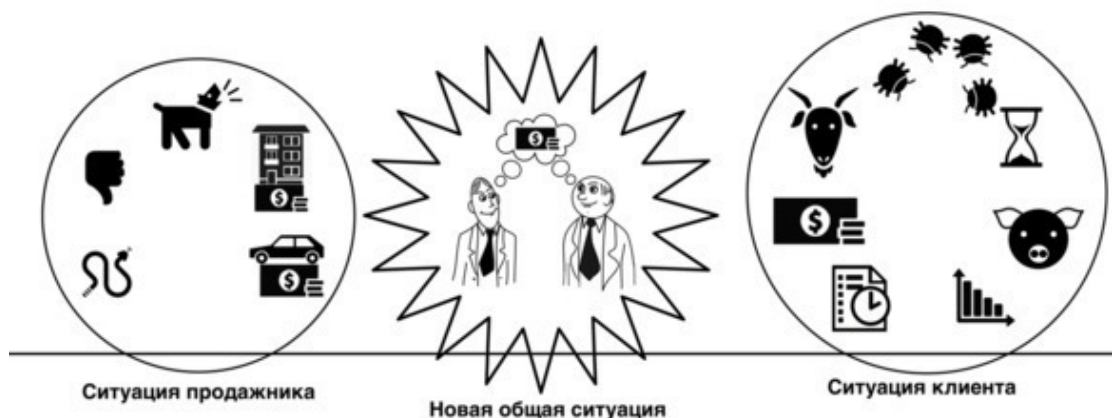


Рис.21

Ситуация, в которой клиент находится на протяжении всей сделки, и есть его реальность. Именно поэтому *технология управления ситуацией сделки тождественна технологии управления реальностью клиента.*

- Технология управления ситуацией сделки и клиента состоит из трех основных блоков:
- анализ ситуации клиента,
 - выбор инструментов воздействия и «точек входа» в ситуацию,
 - изменение ситуации клиента (посредством влияния).

Вся эта книга посвящена управлению ситуацией сделки и клиента. Особое внимание я уделю первым двум аспектам: анализу и выбору «точек входа».

Третий блок будет рассмотрен в следующей книге.

Что такое ситуация

Слово «ситуация» мы постоянно употребляем, в обыденной жизни. На тренингах я всегда прошу дать определение, что такое ситуация и из чего она состоит. Результаты получаю самые разные, но во всех случаях проявляется одна общая характеристика: участники определяют ситуацию как объективную реальность, возникающую и существующую помимо человека.

На самом деле это не так. Ситуации одновременно и объективны, и субъективны. Люди вообще относятся к ситуациям двойственно.

С одной стороны, мы склонны недооценивать ситуации и их влияние. А напрасно. Недавно существует нетривиальная концепция, согласно которой в условиях бизнес-взаимодействий людьми управляет исключительно фактор ситуации. Она получила отражение в общеупотребительной фразе о бизнесе и бизнесменах: «ничего личного»...

С другой стороны... Влияние ситуации на человека и его поведение практически безгранично. Научившись управлять ситуацией, вы получите новые инструменты для личной эффективности, успеха и высоких продаж.

Итак, ситуация:

1. то, что субъективно воспринимается каждым из нас. Объективных ситуаций для человека не существует. Именно поэтому, находясь внутри одинаковых событий, разные люди будут описывать их по-разному. И дадут разные оценки;



Рис.22

2. то, что возникает только в нашем восприятии. Не существует ситуаций «помимо человека». При этом каждый обязательно автоматически выделяет что-то как главное, как раз это

и называя «ситуацией», а что-то воспринимает как фон, неважное. Выборка всякий раз субъективна. Соответственно, оценка ситуации и поведение в одной и той же ситуации будут различными у разных людей;

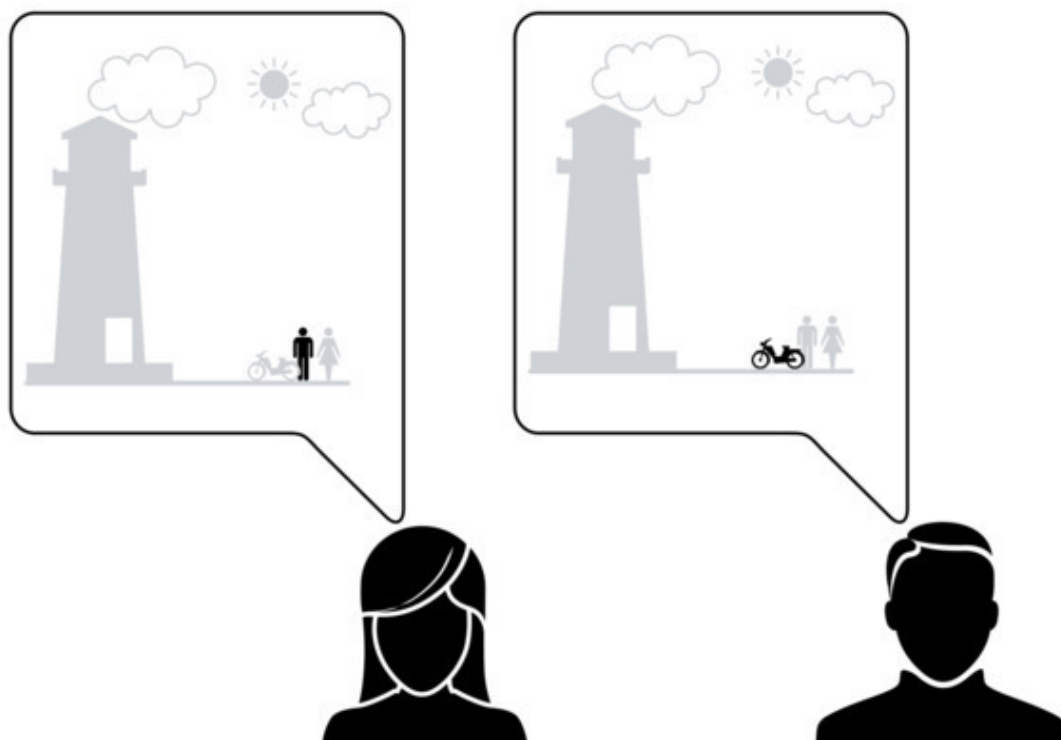


Рис.23

3. третий ключевой момент – существование в нашем представлении индивидуального набора шаблонов ситуаций и вариантов поведения. «Попав в ситуацию», человек сначала квалифицирует ее, «клеит ярлык», а затем начинает вести себя в соответствии с имеющимся и подходящим к случаю шаблоном. В этот момент ситуация начинает управлять человеком: она становится важнее личности и реальности.



Рис.24

Поверьте, все это не просто слова, а самая суть многолетних исследований человеческой психики, восприятия и поведения. Многое из того, что описано дальше, работает очень мощно, хотя и противоречит обыденному «здравому смыслу».

Но как раз поэтому оно и работает.

Ситуационный подход к продажам: новый взгляд на привычные вещи

Я люблю менеджеров по продажам. Я много с ними общаюсь и очень хорошо знаю их отговорки, позволяющие не напрягаться во время работы и обучения.

Почти каждый раз на тренинге кто-нибудь произносит коронную фразу: «Ну вот, мы разобрали этот метод, он, конечно, хорош, но клиенты же все разные...» Я знаю, как реагировать. Я спрашиваю: «Если все клиенты разные, почему они практически всегда одинаково реагируют на твои холодные звонки?» В этот момент продажник либо впадает в жестокий ступор, либо включает мозг.

Задайте и вы себе этот вопрос. Мы действительно все разные. Но в ряде случаев ведем себя абсолютно одинаково. Только задумайтесь: вы звоните потенциальным клиентам. На том конце провода мужчины и женщины, молодые и старые, атеисты и верующие, пьющие и трезвенники, любители собак и любители кошек, семейные и одинокие и т. п.



Рис.25

Но все они отвечают на ваш холодный звонок ОДИНАКОВО. Почему? Куда девается индивидуальность? Мало кто может внятно ответить. И я понимаю, почему. Специалистов по продажам не учат думать в эту сторону.

У меня есть ответ. Его дает ситуативный подход к продажам. Благодаря ему можно объяснить, почему все клиенты в определенных ситуациях ведут себя совершенно одинаково.

При таком подходе «ситуация» – ключевое понятие. Ни что иное как ситуация способно заставить совершенно разных людей при определенных обстоятельствах вести себя одинаково, говоря одни и те же слова.

Именно поэтому мы и займемся изучением и применением ситуационного подхода к продажам.

Когда мы говорим о личности и ситуации, то почти всегда допускаем классическую ошибку, давно известную психологам, и тем не менее везде и постоянно совершаемую «всеми нормальными людьми».

Желая объяснить поведение или поступок другого человека, мы всегда опираемся исключительно на его личные качества.

Например, если менеджера по продажам Васю далеко и в грубой форме послал клиент Иван, то Вася будет склонен объяснять поступок Ивана тем, что тот нехороший человек, испытывающий удовольствие от унижения менеджеров.



Рис.26

«Иван поступил так потому, что он такой человек», – искренне полагает Вася. Но Вася не смог ничего продать Ивану, и потому придётся держать ответ перед начальником. И вот что удивительно: Василий начнет опираться на какие угодно аргументы, кроме своих личных качеств. Он будет говорить об активности и удивительных ценах конкурентов, о сложной ситуации на рынке, о том, какая скотина Иван... Но никогда не скажет, что это он *из-за своих личных качеств* не смог совершить продажу.



Рис.27

Свое поведение мы, как и Вася, *всегда склонны объяснять ситуацией*, а не своими личными качествами. А поведение других людей, напротив, всегда объясняем особенностями их личности. Здесь работает чрезвычайно мощный стереотип мышления. Благодаря ему маскируется важность ситуации и возникает иллюзия, будто ситуация действует только на нас, а на другого человека – нет!

Именно благодаря действию этого стереотипа большинство продавцов концентрируется на личности клиента, на том, как с ним общаться, и не анализируют его ситуацию. Специалисты по продажам не понимают, что клиент ведет себя определенным образом *не потому, что «он такой», а потому, что у него «такая ситуация»*. Естественно, эта ошибка приводит к непониманию между продавцом и клиентом, к потере продавцом времени и сил и накоплению хронического раздражения у клиентов по отношению ко всем без исключения специалистам по продажам.

Структура ситуации продаж и переговоров

Прежде чем разбираться, как ситуация влияет на поведение клиентов, посмотрим, что она из себя представляет и из чего состоит. На первый взгляд ситуация продаж и переговоров такова: два человека общаются, чтобы достичь целей, каждый своих.

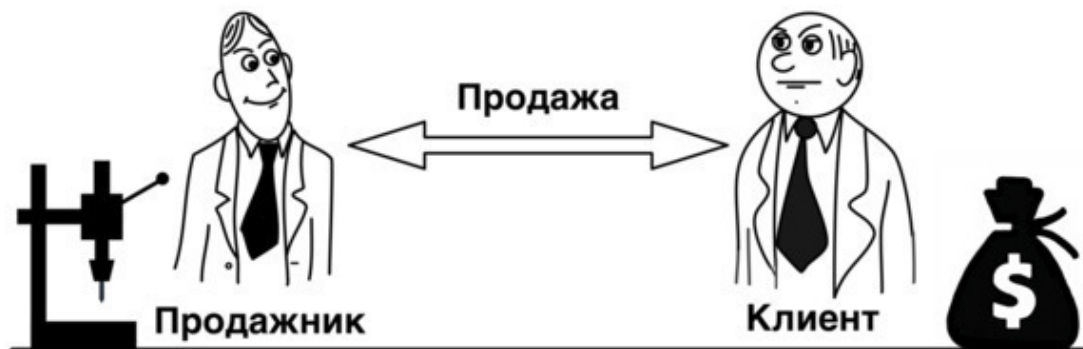


Рис.28

Если посмотреть глубже, то это не просто люди, а личности, у которых есть:



Рис.29

- самооценка,
- социальный статус или роль,
- убеждения, ценности и установки,
- опыт

– и многое другое...

Участники взаимодействуют не сами по себе. Они представляют интересы некоторых групп (подразделений, департаментов, отделов). У этих групп есть:



Рис.30

- ресурсы,
- задачи,
- проблемы,
- особенности,
- история,
- правила и нормы,
- KPI и др.

Группы существуют не сами по себе, а входят в состав компаний. Не буду повторяться: у компаний тот же набор характеристик, определяющих их интересы и поведение их представителей.

И это не все. Компании существуют на рынке. Рынок определяет глобальные правила игры. Он представляет собой среду, в ней компании существуют, растут или умирают. У рынка точно так же свои нормы, правила, ценности, история и др.

Таким образом, когда наш менеджер Вася приходит на переговоры, он ничего не начинает «с нуля». Он продолжает цепочку действий, существовавшую задолго до встречи. Даже если компания Васи никогда не работала с компанией клиента, ситуация взаимодействия началась задолго до очной встречи.



Рис.31

Пример

Менеджер Вася продает транспортно-экспедиторские услуги компании, импортирующей апельсины из Турции. Ни Вася, ни Васина компания никогда не взаимодействовали с сотрудниками потенциального клиента. Но Васина компания работала по апельсиновому направлению с другими импортерами и примерно представляет, чего ждать от нового клиента. Потенциальный клиент уже давно пользуется услугами некоего перевозчика. Имеется опыт взаимодействия, определенные ожидания и требования к потенциальному поставщику услуг.

На тот момент, когда Вася первый раз звонит потенциальному клиенту, уже сложилась некая ситуация, и она во многом определит тип и характер взаимодействия Васи с клиентом. Красота ситуационного анализа в том, что учитываются все факторы, обычно ускользающие от внимания.

Но специалист, использующий ситуационный анализ, напротив, вооружен. Он умеет видеть и использовать в своих интересах то, что существует за границами «здесь и сейчас», за рамками его личности.

Ситуационный анализ хорош не только в глобальных, но также и в локальных аспектах.

Если мы умеем анализировать структуру ситуации и ее отдельные составляющие, то можем предсказывать поведение партнеров по переговорам и с успехом влиять на клиентов.

Например, чем большими ресурсами в ситуации купли-продажи обладает участник, тем спокойней он себя чувствует и тем свободнее себя ведет при переговорах.

Если влиятельные люди в компании поддерживают участника сделки, он ощущает и ведет себя намного более уверенно. Если же участник сделки боится репрессий со стороны вышестоящих заинтересованных сторон, то он, скорее всего, будет скован, напряжен и гораздо менее эффективен.

Если у участника сделки хромает самооценка или он низко оценивает свой социальный статус по сравнению с партнером по переговорам, он всегда будет проигрывать.

Если менеджер убежден, что предложения его компании не может быть интересно крупному бизнесу, он никогда не сможет заключить сделку на выгодных для компании условиях.

Опыт также накладывает огромный отпечаток на поведение участников ситуации. Чем больше у менеджера опыт побед, тем свободней и уверенней он чувствует себя на любых переговорах и тем выше вероятность успеха.

«Теорема» Томпсона – главный инструмент продавца

Нормальных людей слово «теорема» пугает еще со школы... Не бойтесь, здесь это скорее метафора. Так описывается самое, пожалуй, удивительное свойство ситуации: *если человек определяет ситуацию как реальную, то все ее последствия реальны для него*.

Давайте посмотрим, как это утверждение применимо к продажам.

Менеджер Вася считает, что у конкурентов цена ниже, а условия лучше. И с этой уверенностью звонит клиентам. Он весь разговор строит на том, что его предложение заведомо хуже, чем у конкурентов. Какие продажи будут у Васи? Никаких. Почему? Почему восприятие Васей ситуации так влияет на результат?



Рис.32

Потому, что Вася заранее решил за клиента, что его предложение не выгодно ни по ценам, ни по другим условиям. И, общаясь с реальным клиентом, смотрит на него через призму своего искаженного восприятия. Все сказанное и сделанное клиентом Вася использует для укрепления своего понимания ситуации. То есть любое поведение клиента Вася будет интерпретировать как отсутствие интереса и нежелание покупать.

Дорогие продавцы, чтобы не попадать в эту ловушку, вам необходимо переключиться с собственных ожиданий и мыслей на изучение отношения клиента к ситуации потенциальной сделки. Если вы идете на переговоры с заранее определенным внутренним настроем, вы будете разговаривать не с клиентом, а сами с собой. Основная задача, особенно на начальном этапе переговоров, – понять, что думает клиент относительно возможной сделки с вами. То, что он думает, и есть его реальность, *его ситуация*.

Однажды я видел удивительную сцену. Происходили переговоры между мелким клиентом в лице его директора и менеджером по продажам крупной мультибрендовой компании. Менеджер по продажам, пришедший на встречу, имел жесткую установку от руководства: «Нам необходимо расширить рынок сбыта, теперь нас интересуют не только крупные, но и мелкие и средние клиенты; для них у нас есть специальные предложения и цены». Переговоры завершились катастрофическим провалом к безумному удивлению менеджера по продажам. Бедняга ничего не мог понять. Он предлагал действительно выгодные условия и очень хорошую продукцию. Он не учел только одного: мелкий клиент был абсолютно убежден, что еще не дорос до закупок брендовых товаров.

Все переговоры происходили в четком соответствии с теоремой Томпсона. Мелкий клиент задолго до переговоров сконструировал для себя ситуацию, в которой закупать брендовые

товары и комплектующие невозможно. И все, что говорил ему менеджер по продажам, воспринимал сквозь призму этой виртуальной ситуации, превращая ее в реальную.

Была ли у менеджера по продажам возможность совершить сделку? Да, конечно. Но только в том случае, если бы он заранее проанализировал ситуацию клиента, а на переговорах сумел бы войти в нее и изменить.

Пока вы достоверно не знаете, как клиент воспринимает ситуацию сделки с вами и вашей компанией, вы разговариваете не с клиентом, а сами с собой. Помните об этом.

И еще. Изучение ситуации клиента – это не выявление потребностей. Это прояснение той реальности, в которой клиент существует и сквозь призму которой будет воспринимать ваше предложение.



Рис.33

Потребности – часть ситуации клиента. Если их не существует сейчас, необходимо изменить его восприятие ситуации так, чтобы они появились.

Все продавцы мечтают залезть в голову клиенту и получить возможность влиять на его решения. Чаще всего дело не идет дальше попыток что-то угадать или сыграть на слабостях клиента. Если вы будете изучать структуру ситуации клиента в целом, то получите гораздо больше возможностей влияния и на личность клиента, и на тот контекст, в котором он существует как сотрудник подразделения, компании, как игрок на рынке и др.

Сейчас я расскажу о важном следствии теоремы Томпсона – о ключевой характеристике ситуации, ее «силе» или «слабости».

«Сила» и «слабость» ситуации

Разговаривая с продавцами, как идут переговоры с клиентом, я почти всегда слышу о том, насколько клиентам легче живется. Сами того не осознавая, продавцы свидетельствуют о важнейшей характеристике ситуации продажи: ее «силе» или «слабости».

Термины эти переведены с английского, и не очень удачно, но уже укоренились. «Сильной» (далее без кавычек) называется ситуация, не оставляющая участнику никакого выбора и никакой возможности проявить себя как личность. Сильная ситуация загоняет в угол. Чем сильнее ситуация, тем более примитивно и однозначно поведение человека. Самый простой пример сильной ситуации – пожар. Абсолютное большинство людей хватается за самое ценное и убегает подальше. Других вариантов поведения просто не существует.

У сильной ситуации есть удивительное свойство: она делает поведение человека предсказуемым для наблюдателя, но не для него самого.

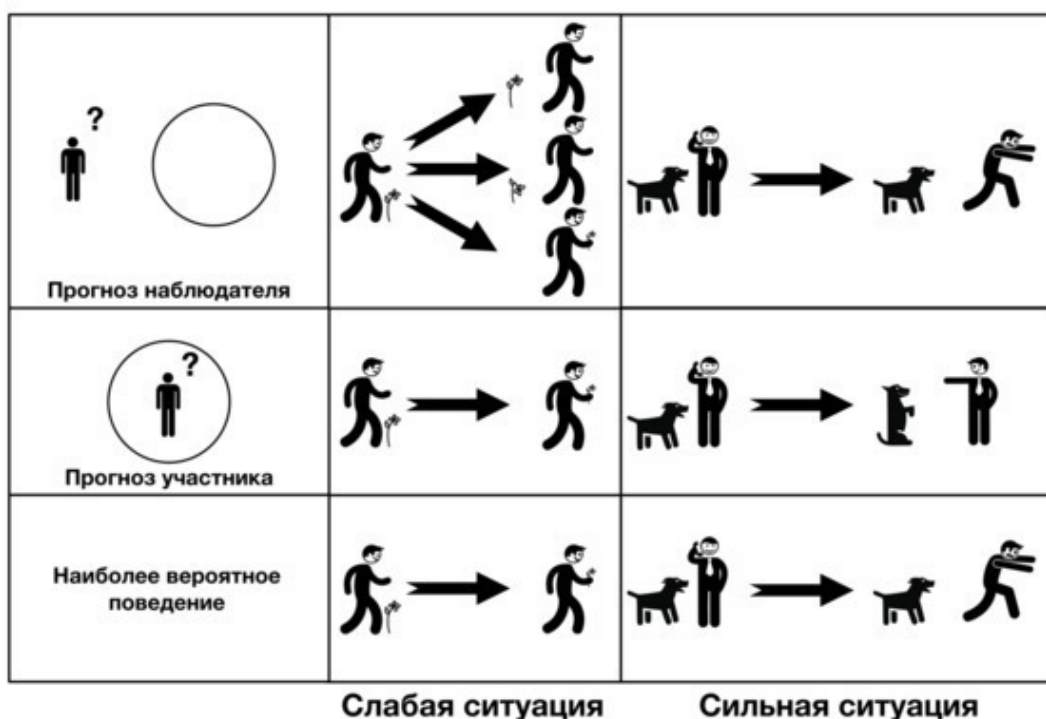


Рис.34

Это очень и очень важно. Возвратимся к примеру с пожаром. Если вы до пожарной тревоги спросите у человека, что он спасет от пожара в первую очередь, он, скорее всего, даст обдуманный ответ. Только ответ этот в большинстве случаев ничего не значит: в сильной ситуации мы зачастую не действуем обдуманно и логично. Когда мы спокойны, когда нам ничто не угрожает (это «слабая ситуация»), мы красиво и здраво рассуждаем о том, что и как будем делать. Но попав в неожиданную или угрожающую ситуацию, мы делаем нечто совершенно другое. Чем более пугающей, неожиданной или опасной кажется ситуация, тем менее предсказуемо сам для себя человек будет действовать. Именно этим свойством сильной ситуации пользуются опытные переговорщики. Внезапно создав для партнера по переговорам сильную ситуацию, они вынуждают его делать то, что он не хотел и не предполагал. Это часто настолько выбивает человека из колеи, что тот проигрывает переговоры.

Пример

Менеджер Вася подготовился к встрече с клиентом, выучил все необходимые слова для презентации своего товара. Менеджер Вася знает, что его зарплата напрямую зависит от того, продаст он этому клиенту что-нибудь или нет. Кроме этого, Вася прекрасно знает: если сделка не состоится, его ждет неприятный разговор с начальником. Если не получится несколько сделок подряд, менеджер Вася не сможет отдать кредит за автомобиль. А жена проест ему плешь из-за того, что вышла замуж за неудачника.

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.