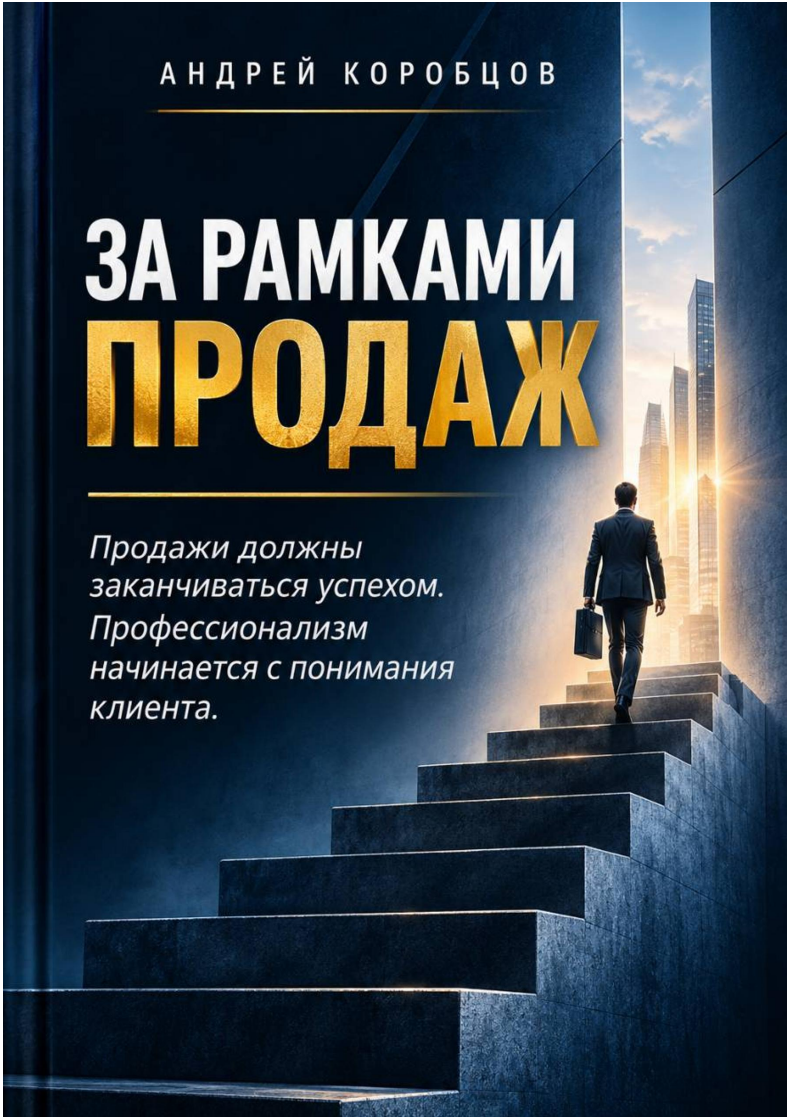

АНДРЕЙ КОРОБЦОВ
ЗА РАМКАМИ
ПРОДАЖ
Продажи должны заканчиваться успехом. Профессионализм начинается с понимания клиента.

Андрей Коробцов

За рамками продаж

https://litres.ru/74925897
SelfPub; 2026

Аннотация

Книга «За рамками продаж» — практическое руководство для тех, кто хочет перейти от простого выполнения плана к профессиональному управлению клиентскими отношениями и продажами. На конкретных примерах и практических ситуациях автор показывает, как понимать задачи бизнеса, выстраивать стратегию работы с клиентами, вести сложные переговоры и создавать долгосрочное партнёрство. Это книга о том, как стать специалистом, которому доверяют не только сделки, но и развитие бизнеса.

Содержание

Глава 1. Продажи — профессия, а не умение разговаривать 11

1.2. Уровень 1 — продавец, Уровень 2 — консультант и менеджер: в чём разница 14

1.3. Хороший продукт сам себя не продаёт 15

1.4. Что на самом деле покупает клиент 17

1.5. За что отвечает старший менеджер 19

1.6. Активность не всегда означает результат 21

1.7. Не продать любой ценой, а найти обоснованное решение 24

Итоги главы 1 27

ЧАСТЬ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ: ОТ ОТДЕЛЬНОЙ ПРОДАЖИ К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ КЛИЕНТА 28

2.1. Проект начинается с понимания цели 32

2.2. Сначала оценка ситуации: SWOT-анализ 37

2.3. От анализа к стратегии: четыре направления SWOT 39

2.4. Внешняя среда: что влияет на клиента сильнее, чем мы думаем 40

2.5. Подготовка к переговорам: стратегия вместо импровизации 41

Итоги главы 2 45

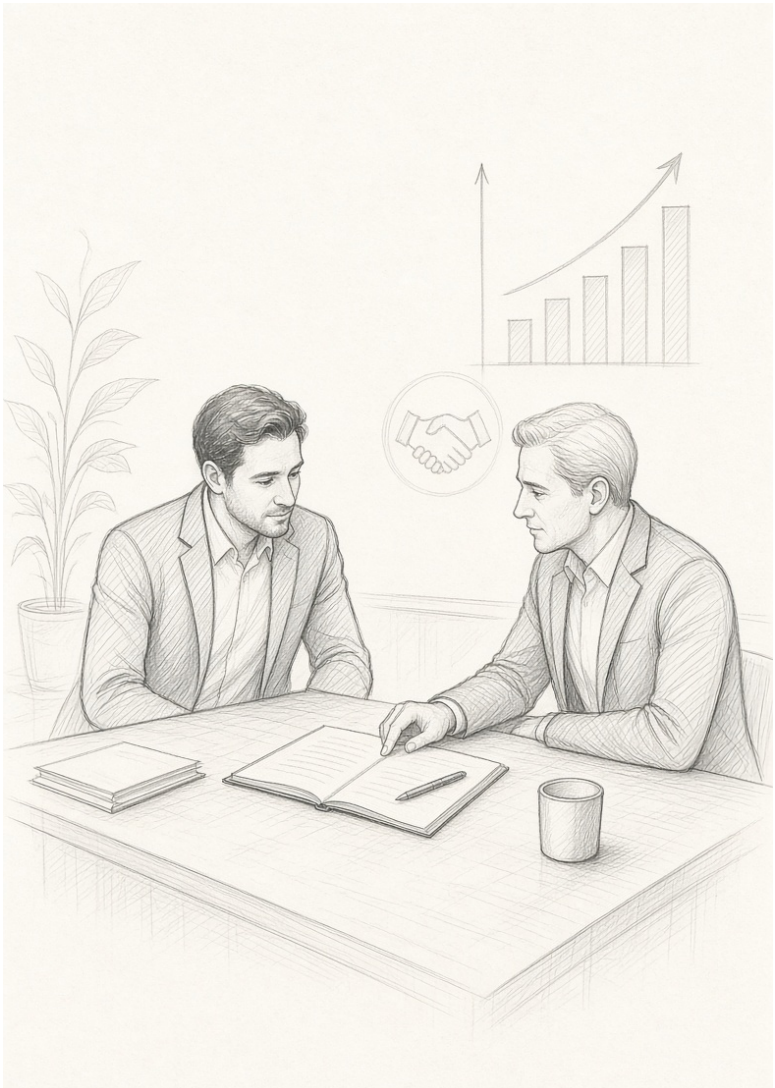
ГЛАВА 3. Диагностика и первый контакт: как понять клиента до того, как предложить ему решение 47
3.1. Три уровня подготовки: от поиска контакта до диагностики бизнеса 50
3.2. Цифровой след клиента: где искать информацию и как её анализировать 55
3.3. Полевое исследование: что можно узнать при личном посещении бизнеса 61
3.4. DISC: как понимать особенности собеседника и адаптировать общение 69
3.5. От разрозненной информации к карте клиента: как увидеть бизнес целиком 71
3.6. Первая встреча: не презентация, а профессиональный диалог 77
3.7. Сложная продажа: почему одного разговора недостаточно 88
ГЛАВА 4. От ценности предложения к управлению результатом 90
4.1. Презентация начинается не с продукта, а с клиента 93
4.2. Ценность предложения: что на самом деле покупает клиент 99
4.3. Аргументация: как доказать, что решение подходит 108
4.4. Работа с сомнениями и возражениями 113

4.5. От презентации к реализации: почему продажа - это процесс 118
Конец ознакомительного фрагмента. 119

Андрей Коробцов
За рамками продаж

ЗА РАМКАМИ ПРОДАЖ
ПРОДАЖИ — ПРОФЕССИЯ,

А НЕ УМЕНИЕ РАЗГОВАРИВАТЬ



Книга 1. От продавца к профессионалу

Стратегическое мышление • Диагностика клиента • Управление результатом

Практическое руководство для менеджеров по продажам

в B2B (смазочные материалы, автосервис, дистрибуция)

Автор: Коробцов Андрей Александрович

Профессиональные продажи требуют гораздо большего. старший менеджер должен разбираться в продукте, понимать задачи клиента, ориентироваться на рынке, уметь вести переговоры, работать с возражениями и контролировать выполнение договорённостей. Кроме того, он обязан понимать экономическую сторону своей работы: выручку, маржинальность, влияние скидок и условий на результат компании.

Кейс из практики

Несколько лет назад ко мне на обучение пришёл менеджер с хорошими показателями по количеству звонков и отправленных коммерческих предложений. Руководитель считал его перспективным. Но когда мы разобрали его сделки, выяснилось: средняя маржа была заметно ниже, чем у коллег, а доля повторных заказов - минимальной. Он умел «про-

давливать» первую покупку, но не умел выстраивать отношения. Клиенты покупали один раз и уходили.

После работы над пониманием экономики сделки и потребностей клиентов его результаты изменились не за счёт увеличения количества контактов, а за счёт качества работы с каждым из них.

Профессиональная работа в продажах объединяет сразу несколько направлений:

• Знание продукта - понимание характеристик, преимуществ, ограничений и реальных возможностей решения.

• Понимание клиента - умение разбираться в его задачах, потребностях, бизнес-процессах и критериях решений.

• Знание рынка - понимание конкурентной среды и положения своего предложения.

• Коммуникация и переговоры - способность выстраивать диалог, аргументировать и достигать договорённостей.

• Организация работы - умение планировать, управлять сделками и контролировать обязательства.

• Экономика продаж - понимание выручки, маржинальности, скидок и влияния решений на результат компании.

Коучинговый вопрос к себе: Какой из этих шести блоков у меня сейчас самый слабый? Что я могу сделать в ближайшие две недели, чтобы его усилить?

Особенно это заметно в сложных продажах, когда решение не принимается за один разговор. Клиенту нужно сравнить предложения, оценить риски, согласовать бюджет. В та-

кой ситуации недостаточно периодически напоминать о себе. Необходимо понимать, на каком этапе находится клиент и какие действия действительно продвигают взаимодействие вперёд.

Продажи - самостоятельная профессия. Профессионализм формируется через знания, практику, анализ собственных действий и способность делать выводы. Опыт сам по себе ещё не делает человека профессионалом. Можно годами повторять одни и те же ошибки. Настоящий рост начинается тогда, когда менеджер анализирует результаты и понимает, почему определённое решение сработало или нет.

Глава 1. Продажи — профессия, а не умение разговаривать

.1.

Почему продажи — это отдельная профессия

Существует распространённое мнение, что для работы в продажах достаточно быть общительным, уверенным и настойчивым. На первый взгляд логика понятна: менеджер постоянно взаимодействует с людьми, рассказывает о продукте и старается договориться.

Но если бы всё было так просто, уровень специалистов не отличался бы так сильно. Общительность помогает начать разговор, но не гарантирует результат. Уверенность позволяет презентовать предложение, но сама по себе не делает его ценным для клиента. Настойчивость без понимания ситуации легко превращается в навязчивость.

Профессиональные продажи требуют гораздо большего. старший менеджер должен разбираться в продукте, понимать задачи клиента, ориентироваться на рынке, уметь вести переговоры, работать с возражениями и контролировать выполнение договорённостей. Кроме того, он обязан понимать экономическую сторону своей работы: выручку, маржинальность, влияние скидок и условий на результат компании.

Кейс из практики

Несколько лет назад ко мне на обучение пришёл менеджер с хорошими показателями по количеству звонков и отправленных коммерческих предложений. Руководитель считал его перспективным. Но когда мы разобрали его сделки, выяснилось: средняя маржа была заметно ниже, чем у коллег, а доля повторных заказов -- минимальной. Он умел «продавливать» первую покупку, но не умел выстраивать отношения. Клиенты покупали один раз и уходили.

После работы над пониманием экономики сделки и потребностей клиентов его результаты изменились не за счёт увеличения количества контактов, а за счёт качества работы с каждым из них.

Профессиональная работа в продажах объединяет сразу несколько направлений:

• Знание продукта -- понимание характеристик, преимуществ, ограничений и реальных возможностей решения.

• Понимание клиента -- умение разбираться в его задачах, потребностях, бизнес-процессах и критериях решений.

• Знание рынка -- понимание конкурентной среды и положения своего предложения.

• Коммуникация и переговоры -- способность выстраивать диалог, аргументировать и достигать договорённостей.

• Организация работы -- умение планировать, управлять сделками и контролировать обязательства.

• Экономика продаж -- понимание выручки, маржинальности, скидок и влияния решений на результат компании.

Коучинговый вопрос к себе: Какой из этих шести блоков у меня сейчас самый слабый? Что я могу сделать в ближайшие две недели, чтобы его усилить?

Особенно это заметно в сложных продажах, когда решение не принимается за один разговор. Клиенту нужно сравнить предложения, оценить риски, согласовать бюджет. В такой ситуации недостаточно периодически напоминать о себе. Необходимо понимать, на каком этапе находится клиент и какие действия действительно продвигают взаимодействие вперёд.

Продажи -- самостоятельная профессия. Профессионализм формируется через знания, практику, анализ собственных действий и способность делать выводы. Опыт сам по себе ещё не делает человека профессионалом. Можно годами повторять одни и те же ошибки. Настоящий рост начинается тогда, когда менеджер анализирует результаты и понимает, почему определённое решение сработало или нет.

1.2. Уровень 1 — продавец, Уровень 2 — консультант и менеджер: в чём разница

В повседневной работе слова «Уровень 1 — продавец», «Уровень 2 — консультант» и «старший менеджер» часто используют как синонимы. Однако между ними есть важная разница - не в должности, а в подходе к работе.

1.3. Хороший продукт сам себя не продаёт

Есть мнение, что качественный продукт не нуждается в особых усилиях. Если товар хороший - покупатели сами его найдут. В этом есть доля правды. Но между качеством продукта и фактом его покупки существует дистанция. Именно на этом участке начинается работа менеджера.

Клиент покупает не характеристики, а решение своей задачи. Одна из самых частых ошибок - строить презентацию исключительно вокруг продукта. старший менеджер подробно рассказывает о технических параметрах и забывает выяснить, что собеседнику.

История из практики работы со смазочными материалами

Однажды молодой менеджер с большим энтузиазмом рассказывал оптовому клиенту про высококачественную базовую основу, современный пакет присадок и соответствие международным спецификациям API и ACEA. Клиент вежливо слушал, а потом спросил: «Хорошо, а как это поможет мне заработать?»

Для технического специалиста характеристики важны. Для владельца магазина автозапчастей или руководителя оптовой компании на первый план выходят другие вопросы: насколько востребован продукт среди его покупателей, какую маржинальность он даст, как быстро будет оборачивать-

ся, будет ли поддержка продаж.

Один и тот же товар разные люди оценивают через призму своих задач. Поэтому профессиональный подход начинается с вопроса: какую конкретную задачу клиента может решить наше предложение?

Преимущество и ценность - не одно и то же

Преимущество описывает, чем продукт отличается от других. Ценность показывает, что это отличие даёт конкретному клиенту.

Пример: широкая ассортиментная линейка — это преимущество. Для клиента ценность может заключаться в возможности закрыть больше потребностей своей аудитории и сократить количество поставщиков. Стабильность поставок для поставщика - характеристика работы. Для клиента - отсутствие дефицита и возможность планировать закупки.

1.4. Что на самом деле покупает клиент

Когда клиент говорит «мне нужен этот товар» или «какая у вас цена», кажется, что задача понятна. Но за каждым таким запросом может скрываться гораздо больше.

Клиент редко покупает товар ради самого товара. Он приобретает возможность решить задачу, получить результат, снизить риск или изменить существующее положение дел. Товар - средство достижения цели. Задача менеджера - понять, какая именно цель за покупкой.

Запрос и потребность - разные вещи

Запрос - это то, что клиент озвучил. Потребность - причина, по которой ему понадобилось решение. Эти понятия могут совпадать, но далеко не всегда.

Кейс: «Нам нужна более низкая цена»

Владелец небольшой сети магазинов автозапчастей пришёл с прямым запросом: «Нам нужна более низкая закупочная цена. Конкуренты предлагают дешевле». Можно было сразу начинать торговаться. Вместо этого я задал несколько вопросов о структуре его продаж и складских остатках.

Выяснилось: проблема была не в цене. У него накопились остатки по нескольким позициям, которые плохо продавались. Он пытался компенсировать ситуацию за счёт более выгодных закупок нового товара. Дополнительная скид-

ка мало что решала. Мы вместе разобрали структуру закупок, определили востребованные позиции и скорректировали товарную матрицу. Клиент получил более низкую цену, а рабочее решение.

Один и тот же продукт разные категории клиентов покупают по разным причинам. Частный автовладелец выбирает масло, потому что подошёл срок обслуживания. Руководителю автосервиса наличие нужных вязкостей и стабильные поставки. Владельцу розничного магазина - спрос, оборачиваемость и наценка. Оптовому дистрибьютору - потенциал рынка, конкурентоспособность бренда и возможность строить партнёрскую сеть.

1.5. За что отвечает старший менеджер

Результат менеджера зависит не только от него. На решение клиента влияют цена, конкуренты, наличие товара, условия поставки, бюджет. При этом именно менеджер чаще всего становится человеком, с которым клиент связывает компанию.

Распространённая ошибка - считать, что главная задача менеджера заключается в выполнении плана. План важен. Но он отражает только часть ответственности. старший менеджер отвечает за качество коммерческой работы, которая приводит к заказам и обеспечивает развитие сотрудничества.

Кейс: когда «всё хорошо» на самом деле не хорошо

Клиент регулярно закупал определённую группу товаров. Заказы приходили, оплаты проходили, план выполнялся. На первый взгляд всё было в порядке. Когда менеджер вместе с руководителем разобрал динамику, выяснилось: клиент уже несколько месяцев сокращает объёмы и начал тестировать конкурента. Если бы менеджер просто продолжал принимать заявки, он заметил бы проблему слишком поздно. После анализа удалось восстановить диалог и вернуть часть объёма. Но ситуация показала: ответственность начинается не в момент заказа, а с момента организации работы с клиентом.

старший менеджер отвечает за:

• Понимание реальной потребности клиента.

• Достоверность информации, которую он даёт.

• Обоснованность коммерческих условий.

• То, чтобы задача клиента не потерялась между подразделениями компании.

• Развитие отношений, а не только получение первого заказа.

Фраза «Я уточню и вернусь с точным ответом» гораздо профессиональнее, чем уверенное обещание, которое потом невозможно выполнить. Доверие формируется не количеством обещаний, а точностью информации и выполнением договорённостей.

старший менеджер не контролирует склад, логистику и бухгалтерию. Но он отвечает за то, чтобы коммерческая задача клиента не «потерялась» внутри компании. Если согласованы определённые условия - нужно убедиться, что информация дошла до ответственных. Если возникла задержка - своевременно выяснить причину и сообщить клиенту.

Граница ответственности: менеджер не может гарантировать, что клиент обязательно купит. Он не контролирует конкурентов и рынок. Но он обязан профессионально управлять тем, что находится в его зоне влияния, и честно обозначать границы своих возможностей.

1.6. Активность не всегда означает результат

В продажах легко попасть в ловушку постоянной занятости. старший менеджер весь день звонит, отправляет предложения, отвечает на сообщения, проводит встречи. Список задач выглядит внушительно, а коммерческие показатели почти не меняются.

Занятость показывает, сколько действий человек совершил. Результат показывает, к чему эти действия привели. Профессионализм измеряется не количеством действий, а их влиянием на результат.

Личная история

В один из периодов я сам попал в эту ловушку. Казалось, что чем больше звонков и коммерческих предложений - тем лучше. В конце месяца активность была высокой, а новых договоров почти не прибавилось. Когда я сел и спокойно разобрал свою работу, выяснилось: значительная часть контактов шла без конкретной цели. Я просто «напоминал о себе».

После этого изменил подход. Перед важным звонком стал определять: какую информацию нужно получить и к какому следующему шагу желательно прийти. Перед отправкой предложения - понимать, насколько оно соответствует потребности клиента. Результат изменился не потому, что я

стал работать больше, а потому что действия стали более осмысленными.

Два разных звонка - одна и та же цель?

Первый вариант: «Добрый день! Хотел уточнить, посмотрели ли вы наше предложение?» - «Да.» - «Есть вопросы?» - «Пока нет.» - «Хорошо, буду ждать обратной связи.» Формально контакт состоялся. По сути - почти ничего не изменилось.

Второй вариант: «Добрый день! Хотел вернуться к предложению. Удалось посмотреть ассортимент? Хотел понять, насколько он соответствует вашим текущим задачам.» - «В целом интересно, но не понимаем, какие позиции брать на старт.» - «Тогда давайте отдельно посмотрим наиболее востребованные позиции и сопоставим с вашей текущей матрицей. Так будет понятнее, что имеет смысл включить в первую закупку.»

Во втором случае менеджер выявил препятствие и предложил следующий конкретный шаг. Разница - в наличии цели у контакта.

Практический вопрос: посмотрите на свои звонки и письма за последние три дня. Сколько из них имели чёткую цель (получить конкретную информацию, согласовать следующий шаг, снять конкретное возражение)? А сколько были просто «на всякий случай»?

Не все задачи одинаково важны. Есть действия, которые обеспечивают текущую работу, и есть действия, кото-

рые формируют будущий результат. Профессиональный менеджер умеет их различать. Если действия регулярно не приводят к результату - не всегда нужно делать больше. Иногда нужно делать по-другому.

1.7. Не продать любой ценой, а найти обоснованное решение

Существует соблазн оценивать профессионализм исключительно по количеству заключённых сделок. Чем больше продал - тем лучше. Но любой ли заказ можно считать хорошей продажей?

Кейс: крупный заказ, который стал проблемой

старший менеджер работал с потенциальным партнёром, который был готов разместить крупный заказ. Для этого клиент требовал существенную скидку, длительную отсрочку и дополнительные обязательства. старший менеджер добился согласования, получил заказ и выполнил план. Через несколько месяцев выяснилось: партнёр не смог реализовать товар, накопил остатки, начал задерживать оплату. Компания получила выручку, но столкнулась с проблемами. Клиент тоже не получил ожидаемого результата.

Формально сделка состоялась. По сути - обе стороны проиграли. Хорошая продажа - это заказ. Это сделка, условия которой позволяют сторонам получить обоснованную выгоду и создают основу для дальнейшего сотрудничества.

Продажа любой ценой ведёт к краткосрочному результату. Если менеджер каждый раз отвечает на возражение о цене только скидкой, он постепенно обесценивает остальные преимущества сотрудничества. У клиента формируется мо-

дель: дополнительные уступки - обязательное условие. Это не развитие. Это зависимость от уступок.

Уступка должна иметь экономическое и коммерческое обоснование. Если компания даёт дополнительную выгоду - должно быть понятно, что она получает взамен: объём, регулярность, расширение ассортимента, развитие региона или другие согласованные обязательства.

Не каждую сделку нужно заключать

Иногда отказ от сделки - более правильное решение, чем её заключение. Когда клиент требует условий, выходящих за рамки возможностей компании. Когда он не готов соблюдать правила оплаты. Когда у него нет ресурсов для нормальной работы с продукцией. В таких случаях менеджер должен оценить перспективу, а стремиться получить заказ.

Отказ от неподходящей сделки не всегда означает потерю возможности. Иногда это способ защитить и компанию, и самого клиента от будущих проблем.

Как звучит профессиональный отказ от необоснованных условий?

- Понимаю, что для вас принципиальна именно такая закупочная цена. К сожалению, на текущем объёме мы не сможем предоставить эти условия без изменения экономики сделки. Но можем рассмотреть другой вариант: сформировать заказ из более востребованных позиций и пересмотреть условия при увеличении регулярного объёма закупок.

Такой ответ не гарантирует сделку. Но он показывает го-

товность к диалогу и понимание коммерческой реальности.

Доверие важнее одной сделки. В B2B-продажах репутация имеет особое значение. Партнёр может работать с вами годами и рекомендовать вас другим. Но доверие легко потерять. Одна сделка может принести выручку. Доверие способно сформировать долгосрочное сотрудничество.

Финальный коучинговый вопрос главы: вспомните одну сделку за последние полгода, которой вы гордитесь меньше всего. Что в ней было не так с точки зрения обоснованности условий? Чему она вас научила? Что вы теперь делаете иначе?

Итоги главы 1

Продажи - самостоятельная профессия, требующая знаний продукта, рынка, клиента, переговоров и экономики бизнеса. Профессиональный менеджер отличается тем, что умеет управлять коммерческим взаимодействием и отвечать за результат сотрудничества.

Хороший продукт не продаёт себя сам. Его преимущества нужно раскрывать через реальные задачи покупателя. За каждым запросом клиента причина. Чем лучше менеджер её понимает, тем точнее подбирает решение.

Ответственность специалиста шире, чем получение заказа. Она включает достоверность информации, обоснованность условий, выполнение договорённостей и развитие отношений. Высокая активность не всегда означает эффективность. понимать цель каждого действия.

Профессиональные продажи не строятся на принципе «заключить сделку любой ценой». Их основа - поиск обоснованного решения, которое учитывает интересы обеих сторон.

Эти принципы формируют фундамент. Следующий шаг - понять, как меняется мышление менеджера по мере роста: от начинающего специалиста до опытного профессионала.

ЧАСТЬ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ: ОТ ОТДЕЛЬНОЙ ПРОДАЖИ К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ КЛИЕНТА

ГЛАВА 2. Стратегическое мышление: видеть больше, чем текущую сделку

В начале всё кажется простым: нашёл клиента, рассказал о продукте, договорился, получил заказ. Когда это начинает получаться, появляется уверенность. А потом часто наступает момент, когда привычные действия перестают давать прежний результат. Клиентская база уже есть, ассортимент стоит, условия согласованы — а объёмы почти не двигаются. В этот момент и становится понятно, что одного умения «продавать» уже недостаточно.

Вступление. Когда привычных действий становится недостаточно

В начале карьеры менеджеру кажется, что главное - научиться продавать. Найти клиента, установить контакт, рассказать о продукте, договориться об условиях и получить заказ. Когда это начинает получаться, появляется уверенность.

Сделки закрываются, клиенты возвращаются, объёмы растут. Кажется, что всё идёт правильно.

Но рано или поздно многие менеджеры сталкиваются с ситуацией, когда привычные действия перестают давать прежний результат.

Клиентская база сформирована. Основные покупатели работают с компанией. Ассортимент представлен, коммерческие условия согласованы. старший менеджер продолжает звонить, отправлять предложения, проводить встречи - а объёмы почти не меняются.

Возникает вопрос: что делать дальше?

Можно продолжать работать по привычной схеме. Можно начать чаще звонить, активнее предлагать товар, обсуждать дополнительные скидки. Иногда это помогает. Но далеко не всегда.

Потому что проблема может находиться совсем в другом месте.

Возможно, клиент использует только часть ассортимента. Возможно, его сотрудники недостаточно хорошо знают продукт. Может быть, на территории появился сильный конкурент. Или сам рынок изменился, а мы продолжаем работать по старой модели.

Чтобы найти ответ, необходимо остановиться и посмотреть на ситуацию шире.

Личная история

Несколько лет назад у меня был крупный региональный

дистрибьютор. Отношения были хорошие, заказы шли регулярно, задолженностей не было. Но рост остановился. Я делал всё, что умел: звонил, предлагал новинки, обсуждал акции. Результата почти не было.

Только когда я сел и спокойно разобрал структуру его закупок, стало видно: основная часть объёма шла через магазины автозапчастей, а сегмент независимых СТО почти не развивался. При этом у него уже была логистика и торговые представители, которые могли работать с сервисами. Мы вместе выстроили отдельную программу под этот канал - и рост возобновился. Не за счёт «ещё одной скидки», а за счёт нового направления.

Именно в такие моменты формируется понимание стратегического мышления. Когда упираешься в определённый объём и больше не понимаешь, куда двигаться, приходится обращаться к анализу. Ищешь пробелы, недоработки, неиспользованные возможности. Смотришь на клиента, территорию, конкурентов, собственные действия - и пытаешься понять, что именно ограничивает развитие.

Это совершенно другой подход к работе. Ты уже выполняешь задачи, а разбираешься в причинах происходящего и ищешь путь к следующему результату.

е уточнение. Стратегическое мышление не означает, что каждый менеджер должен превратиться в аналитика. В любой компании нужны люди, которые качественно выполняют операционную работу, быстро обрабатывают запросы и

поддерживают коммуникацию с клиентами. У каждого свои сильные стороны.

Но если специалист хочет перейти на следующий профессиональный уровень, ему необходимо постепенно расширять своё мышление. Нельзя бесконечно развиваться, просто становясь быстрее в выполнении одних и тех же задач.

Старший менеджер должен не только понимать, что необходимо сделать сегодня, но и видеть, что потребуется сделать завтра. Он замечает возможности, оценивает риски, понимает интересы клиента и предлагает решения, которые способны изменить коммерческий результат.

Для этого недостаточно хорошо знать только собственный продукт. Необходимо погружаться и в свой бизнес, и в бизнес клиента. Понимать его экономику, ассортимент, конкурентов, структуру продаж, проблемы и планы развития. Только тогда появляются точки соприкосновения: где интересы совпадают, что можно улучшить, какие направления развивать.

2.1. Проект начинается с понимания цели

В продажах слово «проект» часто ассоциируется с чем-то масштабным: запуском нового направления, открытием филиала или привлечением крупного корпоративного клиента. На самом деле проектом может стать гораздо более простая задача.

Например, увеличение продаж у действующего дистрибьютора, развитие отдельной товарной группы, привлечение новых СТО на территории или запуск нового бренда в ассортименте партнёра.

Главное отличие проекта от обычной операционной задачи - наличие конкретной цели, определённого результата и последовательности действий, необходимых для его достижения.

Как звучит задача и как звучит цель?

Руководитель говорит: «Необходимо увеличить продажи моторных масел у действующего партнёра».

старший менеджер может воспринять это как поручение и сразу начать звонить, предлагать дополнительные позиции, обсуждать скидки. Но прежде чем приступать к действиям, задать несколько вопросов.

- Почему продажи необходимо увеличивать?
- За счёт чего это можно сделать?

• Какие позиции уже представлены у партнёра?
• Что закупается у конкурентов?
• Есть ли у партнёра ресурсы для увеличения объёмов?
• Насколько заинтересована его команда в развитии нашего бренда?

Возможно, проблема не в недостаточном количестве предложений, а в том, что сотрудники партнёра не умеют продавать определённую линейку. Или клиент имеет хороший потенциал, но не использует его из-за недостаточной представленности ассортимента. А может быть, территория уже насыщена предложениями конкурентов.

Без анализа менеджер рискует начать решать не ту проблему.

Цель отвечает на вопрос: какой результат мы хотим получить?

увеличить закупки клиента, а добиться роста реализации продукции за счёт расширения ассортимента и привлечения новых покупателей.

подписать договор с новым дистрибьютором, а сформировать устойчивого партнёра, способного развивать бренд на определённой территории.

провести обучение сотрудников, а повысить их способность самостоятельно аргументировать преимущества продукта и работать с возражениями.

В этих формулировках есть принципиальная разница. В первом случае менеджер ориентируется на действие. Во вто-

ром - на результат. Действия важны. Но они должны быть подчинены цели.

Кто заинтересован в результате?

В коммерческом проекте практически всегда есть несколько сторон. Компания хочет получить прибыль, увеличить продажи и укрепить позиции на рынке. Клиент заинтересован в собственном коммерческом результате. Сотрудники клиента - в понятных задачах, удобных инструментах и возможности выполнять свои планы.

старший менеджер должен учитывать эти интересы и находить между ними точки соприкосновения.

Допустим, мы хотим расширить ассортимент у дистрибьютора. Для нашей компании это дополнительный объём. Для партнёра - дополнительные вложения, складские остатки и необходимость обучать сотрудников. Если менеджер смотрит только со стороны поставщика, он будет убеждать клиента закупить больше. Если он учитывает интересы обеих сторон, то сначала постарается понять, какой ассортимент действительно востребован и как организовать его реализацию. В результате предложение становится более обоснованным.

старший менеджер как архитектор проекта

Представьте двух специалистов на строительной площадке. Один выполняет свою операцию: знает, что должен сделать сегодня, и качественно это делает. Другой тоже понимает свою работу, но дополнительно видит, какое здание стро-

ится, как его участок связан с остальными этапами и что произойдёт, если допустить ошибку. Оба нужны. Но масштаб понимания задачи отличается.

В продажах происходит то же самое. старший менеджер может прекрасно выполнять поручения, но не понимать, как его действия влияют на развитие клиента. А может научиться видеть всю конструкцию: от первоначальной цели до конечного результата. Это и есть переход к проектному мышлению.

Не нужно сразу становиться руководителем отдела, чтобы начать мыслить как руководитель. Достаточно научиться задавать правильные вопросы, видеть взаимосвязи и понимать последствия собственных решений.

Практическое упражнение «Посмотри на задачу глазами архитектора». Представьте, что руководитель поручил увеличить продажи у действующего клиента на 20%. Не спешите составлять список звонков. Сначала ответьте: 1) Какую конечную цель мы преследуем? 2) Что необходимо узнать о текущем бизнесе клиента? 3) Какие внутренние ограничения могут мешать росту? 4) Какие внешние факторы влияют на его продажи? 5) Какие возможности мы пока не используем? 6) По каким показателям мы поймём, что проект успешен? Попробуйте сформулировать не менее трёх возможных направлений развития клиента.

Главный вывод раздела: прежде чем начинать действовать, необходимо понять, ради чего вы это делаете. Хоро-

ший менеджер выполняет задачу. Профессионал понимает её смысл, видит конечный результат и способен выстроить путь к его достижению.

2.2. Сначала оценка ситуации: SWOT-анализ

Представьте, что вы работаете с дистрибьютором, который уже несколько лет закупает продукцию вашей компании. Отношения хорошие, поставки идут регулярно, задолженности контролируются. Но продажи практически не растут.

Вы начинаете предлагать дополнительные позиции, обсуждать скидки, проводить встречи. Клиент соглашается рассмотреть предложения, иногда делает дополнительные заказы, но существенных изменений не происходит. Что делать?

Можно предположить, что клиент недостаточно заинтересован. Можно решить, что ему не хватает мотивации или что конкуренты предлагают более выгодные условия. Но пока это только предположения.

Возможно, у дистрибьютора сильная региональная сеть, но недостаточно квалифицированные сотрудники. Возможно, он хорошо работает с одной категорией покупателей, но почти не представлен в других. Может быть, у него есть финансовые ограничения или недостаточно складских ресурсов.

Пока мы не разобрались в ситуации, любые действия будут похожи на попытку решить задачу с закрытыми глазами.

Именно для этого существует SWOT-анализ.

2.3. От анализа к стратегии: четыре направления SWOT

Можно прекрасно понимать ситуацию, видеть проблемы клиента, знать действия конкурентов - и при этом ничего не менять. Поэтому следующий шаг - научиться превращать полученную информацию в конкретные решения.

После заполнения SWOT появляется четыре логических направления работы:

2.4. Внешняя среда: что влияет на клиента сильнее, чем мы думаем

SWOT хорошо работает с тем, что находится близко к компании и клиенту. Но на результаты влияют и более широкие факторы: экономика, регулирование, изменения в поведении покупателей, технологии. Для их оценки используют PEST-анализ (Political, Economic, Social, Technological).

Не нужно превращать каждый проект в большой макроэкономический обзор. Но полезно задавать себе вопросы:

• Как изменение курсов валют или стоимости логистики влияет на маржинальность клиента?

• Есть ли новые требования к продукции или сертификации?

• Меняется ли поведение конечных покупателей (например, рост независимых СТО или сетей)?

• Появляются ли новые технологии или форматы работы, которые могут изменить канал продаж?

Эти факторы редко решают всё сами по себе. Но они помогают понять контекст, в котором работает клиент, и не строить планы, которые через полгода окажутся нежизнеспособными.

2.5. Подготовка к переговорам: стратегия вместо импровизации

Мы разобрали, как ставить цели, анализировать бизнес клиента и находить возможности. Теперь необходимо объединить всё это в один практический инструмент - подготовку к переговорам.

Многие менеджеры готовятся к встрече просто: открывают прайс-лист, проверяют наличие, вспоминают условия и готовят коммерческое предложение. Всё это необходимо. Но этого недостаточно.

Два менеджера идут на одну встречу

Первый хорошо знает продукт, уверенно рассказывает о характеристиках, преимуществах и ценах. Готов ответить на вопросы и предложить скидку.

Второй тоже знает продукт. Но перед встречей изучил бизнес клиента, его ассортимент, структуру закупок, конкурентов, сильные и слабые стороны. Он понимает, какие задачи клиент решает сегодня и какие возможности может упускать. У него есть несколько вариантов развития сотрудничества.

Оба могут провести переговоры профессионально. Но у второго есть е преимущество: он понимает, зачем пришёл и какого результата хочет добиться.

Пять этапов подготовки к переговорам

Первый этап. Определяем цель встречи. Что должно измениться после переговоров? Целью не может быть «поговорить» или «рассказать о продукте». Это действия, а не результат. В примере с сетью СТО возможная цель - согласовать с собственником план расширения сотрудничества на три станции, определить приоритетные товарные группы и договориться о следующем этапе.

Второй этап. Изучаем позицию клиента. Что для него? Снижение затрат, стабильность поставок, упрощение работы с ассортиментом, квалификация сотрудников, репутация? Пока это гипотезы. Поэтому готовим вопросы: как организованы закупки, кто принимает решения, по каким критериям оцениваются поставщики, есть ли различия между станциями, насколько важна техническая поддержка.

Третий этап. Готовим ценностное предложение. Ценность продукта и ценность сотрудничества - не одно и то же. Если мы предлагаем развитие сотрудничества с сетью, ценность шире: согласованный ассортимент, упрощение закупок, стабильность, техническая поддержка, обучение, коммерческие условия с учётом общего объёма.

Четвёртый этап. Продумываем возможные возражения.

- Мы уже много лет работаем с Castrol и Mobil. Зачем менять?

Не нужно сразу доказывать, что действующие бренды хуже. Лучше уточнить: «Понимаю. А какие факторы для вас наиболее важны при выборе этих продуктов? Что в действу-

ющем сотрудничестве вы считаете наиболее ценным?» Так мы узнаём реальную причину и не вступаем в бессмысленный спор.

- Нас устраивают текущие цены.

Не автоматически предлагать скидку. Можно ответить: «Это важный момент. Давайте посмотрим не только на стоимость закупки, но и на всю структуру сотрудничества: ассортимент, наличие, регулярность поставок и техническую поддержку.»

- Механики привыкли к этим маслам. Менять будет сложно.

Признать сомнения сотрудников: «Согласен. Поэтому я бы не предлагал менять всё сразу. Можно выбрать отдельные позиции, проверить соответствие требованиям, организовать тестирование и собрать обратную связь.»

Пятый этап. Определяем следующий шаг. Встреча может завершиться договорённостью о следующем этапе: клиент предоставляет информацию об ассортименте, менеджер готовит подбор, стороны согласуют тестирование, проводится встреча с техническими специалистами. Главное - чтобы после встречи обе стороны понимали, что происходит дальше, кто отвечает и в какие сроки.

Альтернативные сценарии. Сценарий А: клиент заинтересован - переходим к обсуждению ассортимента и плана. Сценарий Б: готов рассмотреть только отдельные позиции - начинаем с ограниченного ассортимента и проверки на одной

станции. Сценарий В: не видит необходимости менять поставщиков - выясняем, какие задачи остаются нерешёнными, и ищем направления, где можем быть полезны. Альтернативный сценарий - это не отказ от цели. Это другой путь к её достижению.

Когда менеджер не готов?

Клиент спрашивает: «Почему я должен перейти на ваш бренд, если меня устраивает текущий поставщик?» старший менеджер отвечает: «У нас европейское качество, хороший ассортимент и конкурентные цены.» Клиент уточняет: «А чем конкретно ваш продукт лучше того, что я использую сейчас?» старший менеджер начинает рассказывать о производителе и технологиях, но не знает, какие именно продукты использует клиент и что для него действительно. Разговор превращается в презентацию, которая не отвечает на вопрос.

Другой вариант. старший менеджер заранее изучил ассортимент и объёмы. На тот же вопрос отвечает: «Я не предлагаю менять продукцию только ради смены бренда. Сначала предлагаю сравнить конкретные позиции по техническим требованиям, применимости и коммерческим условиям. Если увидим преимущества - обсудим переход. Если нет - будет понимание, какие направления сотрудничества развивать в первую очередь.» Такой ответ показывает профессионализм. старший менеджер не обещает того, чего ещё не доказал, и не обесценивает выбор клиента.

Итоги главы 2

В первой главе мы говорили о том, что профессиональный Уровень 1 — продавец отличается пониманием задачи клиента и ценности своего предложения. Во второй главе мы сделали следующий шаг - научились смотреть на продажи шире отдельной сделки.

Стратегическое мышление начинается в тот момент, когда менеджер перестаёт ограничиваться вопросом «Как продать больше?» и задаёт себе другой: «Что происходит в бизнесе клиента и какие изменения помогут ему развиваться - а вместе с ним развивать наше сотрудничество?»

Что должен уметь менеджер после этой главы:

1. Видеть за задачей конечную цель. Не путать действия с результатами.

2. Анализировать ситуацию, а не полагаться на ощущения. SWOT и понимание внешней среды помогают увидеть реальную картину.

3. Связывать возможности с конкретными решениями. Найти возможность недостаточно - нужно оценить ресурсы, риски и последовательность действий.

4. Понимать бизнес клиента. Чем лучше менеджер понимает, как зарабатывает партнёр, тем точнее может предложить решение.

5. Готовиться к переговорам. У каждой й встречи должна

быть цель, понимание интересов клиента, аргументы, проработанные возражения и следующий шаг.

Есть принципиальная разница между менеджером, который обслуживает существующий объём, и менеджером, который управляет развитием клиента. Первый в основном реагирует: поступил заказ - обработал, возник вопрос - ответил. Второй старается смотреть вперёд: анализирует, замечает изменения, ищет возможности и предлагает решения до того, как клиент сам обратится с запросом.

Это не означает, что операционная работа становится ненужной. Без неё невозможно поддерживать стабильное сотрудничество. Но именно способность выходить за рамки привычных задач позволяет менеджеру расти профессионально.

Стратегическое мышление - это не должность и не набор сложных инструментов. Это привычка смотреть на ситуацию шире, понимать причины происходящего и осознанно выбирать дальнейшие действия.

В продажах добиться очередного заказа. понимать, что будет после него, как изменится положение клиента и какие возможности откроются для обеих компаний. Именно с этого начинается переход от управления отдельными сделками к управлению развитием клиента.

ГЛАВА 3. Диагностика и первый контакт: как понять клиента до того, как предложить ему решение

Диагностика и первый контакт: как понять клиента до того, как предложить ему решение

Вступление. Первый контакт начинается задолго до встречи

Представьте, что вам предстоит первая встреча с владельцем крупной компании. У вас есть его номер телефона, название организации и понимание того, что компания потенциально может стать вашим клиентом.

Что вы будете делать?

Большинство менеджеров начнут готовить презентацию: откроют каталог, выберут наиболее интересные продукты, посмотрят цены, условия поставки и преимущества своей компании. Кто-то дополнительно подготовит коммерческое предложение и несколько аргументов, которые должны убедить клиента начать сотрудничество.

Всё это может пригодиться. Но есть одна проблема: менеджер пока почти ничего не знает о человеке, с которым собирается разговаривать, и о бизнесе, которым тот управляет.

Он ещё не понимает, как устроена компания, на чём она зарабатывает, какие задачи решает, кто влияет на принятие

решений и что действительно может заинтересовать потенциального партнёра.

Получается странная ситуация: мы уже готовимся что-то предлагать, хотя ещё не разобрались, что именно может быть нужно клиенту.

Профессиональный подход начинается иначе.

Прежде чем выходить на контакт, необходимо собрать доступную информацию, изучить бизнес, определить возможные направления сотрудничества и сформулировать предварительные гипотезы. Не для того, чтобы заранее решить за клиента, что ему нужно, а чтобы прийти на встречу подготовленным и задать правильные вопросы.

В предыдущей главе мы говорили о стратегическом мышлении и анализе бизнеса клиента. Теперь переходим к следующему этапу - практическому применению этих знаний при подготовке к первому контакту.

понимать: первый контакт - это не обязательно первая личная встреча. Иногда знакомство начинается с телефонного звонка, письма или сообщения. Но независимо от формата, качество этого контакта во многом определяется тем, насколько хорошо менеджер подготовился.

Представим двух специалистов.

Первый звонит в автосервис:

- Добрый день! Мы поставляем моторные масла и технические жидкости. Хотели бы предложить вам сотрудничество. Скажите, с кем можно обсудить закупки?

Второй начинает разговор иначе:

- Добрый день! Изучил информацию о вашей компании. Увидел, что вы специализируетесь на ремонте автомобилей определённых марок и работаете с несколькими направлениями обслуживания. Хотел бы познакомиться и обсудить, как у вас организованы закупки смазочных материалов. Возможно, сможем предложить решения, которые будут полезны вашему сервису.

Разница не только в формулировках. Второй менеджер показывает, что потратил время на изучение компании. Он не пытается немедленно продать товар, а предлагает обсудить деятельность клиента.

Разумеется, сама по себе хорошая подготовка не гарантирует заключения сделки. Но она повышает вероятность содержательного разговора и помогает быстрее перейти от формального знакомства к обсуждению реальных задач.

В этой главе разберём, как организовать такую подготовку: где искать информацию, на что обращать внимание, как понимать особенности собеседника и как превратить первую встречу в начало профессионального диалога.

3.1. Три уровня подготовки: от поиска контакта до диагностики бизнеса

Не все менеджеры одинаково готовятся к встречам. И дело не всегда в опыте работы или количестве лет в продажах. Разница прежде всего в том, на что специалист обращает внимание и какие задачи ставит перед собой.

Чтобы лучше понять эту разницу, рассмотрим три уровня профессионального подхода: Уровень 1, Уровень 2 и Уровень 3.

Уровень 1 - Уровень 1 — продавец: подготовиться к тому, что сказать

На начальном этапе главная задача менеджера - найти потенциального клиента, установить контакт и предложить свой продукт.

Он работает с базой организаций, справочниками, картами и открытыми источниками. Его интересуют название компании, адрес, телефон, направление деятельности и наличие потенциальной потребности в продукции.

Например, менеджер видит автосервис и делает простой вывод: здесь ремонтируют автомобили, значит, могут быть нужны моторные масла, трансмиссионные жидкости и другие технические продукты.

Для первого этапа этого достаточно.

Перед звонком Уровень 1 готовит каталог, прайс-лист,

краткую информацию о компании и основные преимущества продукции. Его цель - дозвониться до нужного человека, заинтересовать предложением и получить возможность продолжить общение.

Это нормальный этап профессионального развития. Нельзя ожидать от начинающего специалиста глубокого понимания бизнес-моделей и сложных коммерческих процессов.

Но у такого подхода есть ограничение: менеджер видит потенциального покупателя, однако пока почти не понимает, почему именно этому клиенту может быть интересно сотрудничество.

Уровень 2 - менеджер: подготовиться к тому, что спросить

Следующий уровень начинается тогда, когда специалист перестаёт ограничиваться базовыми сведениями и пытается разобраться в деятельности компании.

Он изучает сайт, социальные сети, отзывы, карточки организации на картах, перечень услуг и доступную информацию об ассортименте.

Допустим, менеджер обнаружил, что СТО специализируется на ремонте двигателей Mazda.

Теперь его подготовка становится предметнее. Он может изучить обслуживаемые модели, определить, какие технические требования предъявляются к используемым смазочным материалам, и подготовить предварительный список продуктов, которые потенциально могут заинтересовать сервис.

Но не перепутать предположение с фактом.

Специализация на ремонте двигателей Mazda ещё не означает, что мы знаем конкретные объёмы потребления, используемые бренды или требования к закупкам. Всё это предстоит уточнить у клиента.

Поэтому Уровень 2 готовит не только каталог и коммерческое предложение, но и вопросы:

- Какие модели автомобилей вы обслуживаете чаще всего?
- Какие моторные масла используете сегодня?
- Кто отвечает за подбор и закупку технических жидкостей?
- Какие требования для вас наиболее важны при выборе поставщика?
- Есть ли сложности с наличием отдельных позиций?

Такой менеджер уже рассказывает о продукте. Он изучает потребности, проверяет свои предположения и старается понять, какое предложение будет уместным.

Ещё один пример. старший менеджер работает с розничной сетью автомагазинов. На уровне Уровень 1 он просто предложит «наш ассортимент масел». На уровне Уровень 2 он посмотрит, какие бренды уже стоят на полках, какие позиции представлены слабо, какие акции проводятся, и подготовит вопросы о ротации, маржинальности и поддержке продаж. Это уже другой разговор.

Уровень 3 - Уровень 3 — старший менеджер: подготовиться к тому, что необходимо понять и решить вместе с клиен-

том

На этом уровне подготовка выходит за рамки изучения ассортимента и текущих потребностей.

Старший менеджер старается разобраться, как устроен бизнес клиента, на чём компания зарабатывает, какие у неё планы, что ограничивает развитие и какие возможности могут быть интересны обеим сторонам.

Его интересуют не только закупки, но и более широкая картина:

- Как устроена бизнес-модель компании?
- Кто является её основными клиентами?
- Какие направления приносят основную выручку?
- Как компания позиционирует себя на рынке?
- Какие преимущества использует в конкурентной борьбе?
- Как организованы продажи и обслуживание?
- Кто принимает основные решения?
- Какие проблемы могут мешать развитию?
- Где есть потенциал для совместного проекта?

Предположим, мы снова рассматриваем автосервис, специализирующийся на ремонте Mazda.

Уровень 1 увидит потенциального покупателя моторного масла.

Уровень 2 подготовит ассортимент с учётом специализации СТО и выяснит текущие потребности.

Уровень 3 попробует понять, как устроен бизнес сервиса

в целом. Например, он может заметить, что компания имеет хорошую техническую экспертизу, но ограниченную клиентскую базу и недостаточную активность в интернете.

Это пока не доказательство проблемы, а повод для дальнейшего изучения.

Возможно, у сервиса есть потенциал расширить перечень услуг, привлечь владельцев других марок автомобилей или увеличить повторные обращения. старший менеджер должен проверить эти предположения в разговоре с собственником.

И только после этого можно обсуждать, какую роль в развитии бизнеса способны сыграть ассортимент, техническая поддержка, обучение или другие инструменты сотрудничества.

В чём принципиальная разница?

Уровень 1 готовится к тому, что сказать клиенту.

Уровень 2 готовится к тому, что спросить.

Уровень 3 готовится к тому, что необходимо понять и какое решение можно разработать вместе с клиентом.

3.2. Цифровой след клиента: где искать информацию и как её анализировать

Сегодня подготовка к встрече с клиентом начинается не с телефонного звонка. В большинстве случаев ещё до разговора можно узнать о компании достаточно много. Для этого не нужны закрытые базы или специальные инструменты. Часто достаточно внимательно изучить то, что сам клиент рассказывает о себе в интернете.

Сайт, социальные сети, карточки организации на картах, отзывы, перечень услуг и публикации - всё это формирует цифровой след бизнеса. По отдельности такие сведения могут показаться незначительными. Но если собрать их вместе, появляется первое представление о компании, её специализации, целевой аудитории и возможных направлениях сотрудничества.

При этом понимать: информация из интернета не заменяет разговор с клиентом. Она помогает подготовиться к нему.

С чего начать поиск

Первый источник - официальный сайт компании.

Посмотрите, какие услуги предлагает клиент, на чём делает основной акцент, какие марки автомобилей обслуживает, есть ли отдельные направления ремонта. Обратите вни-

мание на то, как компания описывает свои преимущества. Одни сервисы делают ставку на скорость и доступность, другие - на узкую специализацию, техническую экспертизу или обслуживание автомобилей премиального сегмента.

Например, если автосервис отдельно выделяет ремонт двигателей, диагностику сложных электронных систем или обслуживание автомобилей определённых марок, это уже повод подготовить более предметный разговор.

Второй источник - социальные сети.

Они позволяют увидеть не только официальное позиционирование, но и повседневную жизнь компании. Какие работы показывают? Какие автомобили появляются в публикациях? Рассказывают ли о новых услугах, оборудовании, сотрудниках? Проводят ли акции? Как общаются с подписчиками?

Иногда социальные сети дают больше полезной информации, чем официальный сайт. Компания может не обновлять сайт годами, но регулярно публиковать фотографии выполненных работ, рассказывать о новых направлениях и показывать реальную загрузку сервиса.

Третий источник - карточки организации на картах и отзывы клиентов.

Здесь можно обратить внимание на расположение, график работы, фотографии, рейтинг и содержание отзывов. Особенно полезно читать не только положительные оценки, но и отрицательные комментарии. Они могут подсказать, что

клиенты ценят в компании, на что жалуются и какие вопросы для них особенно важны.

Например, если в отзывах регулярно упоминаются долгие сроки ремонта, сложности с записью или недостаточная коммуникация, это повод присмотреться к организации процессов. Но делать вывод о реальной проблеме только по нескольким отзывам нельзя. Это направление для уточнения, а не установленный факт.

Четвёртый источник - открытые публикации и другие материалы о компании.

Это могут быть новости, интервью с руководителями, объявления о расширении, запуске новых площадок, поиске сотрудников или открытии дополнительных направлений. Такие сведения помогают понять, развивается ли бизнес, меняется ли его структура и какие задачи могут стоять перед руководством.

Например, вакансия мастера-приёмщика сама по себе не доказывает, что у сервиса проблемы с персоналом. Возможно, компания расширяется. Но если одновременно появляются объявления о наборе нескольких специалистов и открытии новой площадки, это уже более весомый повод уточнить планы развития.

Личная история

Однажды я готовился к встрече с сетью из трёх автосервисов. На сайте всё выглядело солидно: ремонт премиальных марок, современное оборудование, акцент на качество.

Я уже мысленно готовил предложение по высокотехнологичным маслам с жёсткими допусками.

На месте оказалось совсем другое. Сайт не обновляли несколько лет. Реальная специализация - массовый сегмент и коммерческий транспорт. Премиальные автомобили были единичными. Если бы я пришёл с готовым предложением «под сайт», разговор закончился бы быстро и неловко.

С тех пор я всегда проверяю актуальность информации минимум по двум-трём источникам и никогда не превращаю открытые данные в готовый диагноз.

Ещё один типичный случай. Дистрибьютор на сайте пишет о «широком региональном покрытии» и «развитой логистике». В соцсетях - фотографии небольшого склада и двух машин. В отзывах клиенты хвалят ассортимент, но жалуются на сроки доставки в отдалённые районы. Это уже не «широкое покрытие», а вполне конкретная картина, которую уточнить на встрече: какие территории реально закрыты, где есть проблемы с логистикой и готов ли партнёр развивать эти направления вместе.

Как превратить найденную информацию в выводы?

Собрать сведения - только половина работы. Гораздо важнее правильно их интерпретировать.

Представим, что менеджер изучает автосервис и обнаруживает следующее:

• компания работает с автомобилями BMW и Mercedes-Benz;

• на сайте отдельно выделены ремонт двигателей и обслуживание трансмиссий;

• в социальных сетях регулярно публикуются фотографии сложных ремонтных работ;

• на картах высокий рейтинг и большое количество отзывов;

• в публикациях заметно внимание к качеству обслуживания и технической экспертизе.

Что можно сказать на основании этих данных?

Во-первых, перед нами, вероятно, не универсальная СТО, работающая со всеми марками автомобилей в одинаковом объёме, а сервис с определённой специализацией.

Во-вторых, техническая компетентность может быть й частью его позиционирования.

В-третьих, при подборе ассортимента масел и технических жидкостей учитывать специфику обслуживаемых автомобилей и требования производителей.

Но обратите внимание: пока мы не знаем фактический объём закупок, используемые бренды, условия работы с поставщиками и причины выбора конкретных продуктов. Всё это предстоит выяснить в разговоре.

Профессиональный менеджер не превращает предположения в факты. Он использует их для подготовки вопросов.

Факты, предположения и вопросы

Это один из самых важных навыков при анализе информации о клиенте.

Допустим, вы увидели на сайте, что автосервис специализируется на ремонте двигателей.

Факт: компания заявляет о наличии такого направления.

Предположение: у неё может быть заметное потребление моторных масел, технических жидкостей и сопутствующих продуктов.

Вопрос для встречи: какие марки и модели автомобилей чаще всего обслуживаются, какие требования к смазочным материалам являются определяющими и как сейчас организованы закупки?

Другой пример.

Вы заметили, что у компании несколько сервисных площадок.

Факт: у бизнеса несколько точек обслуживания.

Предположение: закупки могут быть централизованы, а ассортимент и условия поставок - согласовываться на уровне управляющей компании.

Вопрос для встречи: закупки осуществляются централизованно или каждая площадка самостоятельно определяет поставщиков и ассортимент?

3.3. Полевое исследование: что можно узнать при личном посещении бизнеса

Иногда, чтобы лучше понять клиента, нужно просто приехать к нему.

Можно внимательно изучить сайт, прочитать отзывы, посмотреть фотографии и публикации в социальных сетях. Но интернет не всегда показывает реальную картину. На сайте компания может позиционировать себя как крупный специализированный сервис, а при посещении окажется, что фактически это небольшая мастерская. Или наоборот: скромная страница в интернете будет принадлежать предприятию с хорошей инфраструктурой, большим потоком клиентов и серьёзными перспективами развития.

Поэтому Уровень 3 — старший менеджер, если это оправдано масштабом потенциального сотрудничества, старается заранее посетить территорию клиента.

Это не тайная проверка и не попытка оценить бизнес с позиции стороннего наблюдателя. Задача гораздо практичнее: увидеть особенности работы компании, понять её окружение и подготовить более точные вопросы для встречи.

На что обратить внимание при посещении

1. Локация и транспортный поток

Начните с расположения компании. Где находится объект: в промышленной зоне, жилом районе, рядом с автомагистралью, автосалонами или крупными транспортными предприятиями? Насколько удобно до него добраться? Есть ли парковка, удобный подъезд, заметная вывеска?

Обратите внимание и на транспорт вокруг. Если рядом преимущественно легковые автомобили, это одна ситуация. Если поблизости расположены логистические центры, предприятия или автопарки коммерческого транспорта, потенциальная аудитория может быть совершенно другой.

Само по себе расположение не говорит о доходности бизнеса. Но оно помогает лучше понять условия, в которых работает клиент.

2. Клиентский поток и целевая аудитория

Следующий вопрос - кто приезжает к клиенту. Если речь идёт об автосервисе, обратите внимание на автомобили на территории, специализацию ремонтных зон, организацию приёмки и выдачи машин. Можно ли заметить, что сервис работает с определёнными марками или категориями транспорта?

Также полезно оценить общую организацию пространства: есть ли зона ожидания, насколько удобно клиенту взаимодействовать с персоналом, как выглядит приёмка автомобилей. Такие детали могут многое рассказать о подходе компании к обслуживанию.

Например, сервис, который работает с премиальными ав-

томобилями, может уделять особое внимание не только качеству ремонта, но и уровню клиентского сервиса. Это не означает, что он обязательно закупает дорогие масла или готов платить больше за бренд. Но при подготовке к встрече учитывать, что для такого бизнеса могут быть важны репутация поставщика, техническая подверженность продукта и стабильность качества.

3. Потенциал территории и перспективы развития

Не ограничивайтесь самим объектом. Посмотрите, что находится вокруг. Есть ли поблизости новые жилые комплексы, коммерческие здания, автосалоны, транспортные предприятия? Развивается ли район? Появляются ли новые конкуренты или потенциальные партнёры?

Представим, что автосервис находится рядом с крупным жилым комплексом. На парковке регулярно стоят автомобили разных марок. Это может указывать на потенциал расширения клиентской базы или перечня услуг.

Но не делать поспешных выводов. Заполненная парковка не доказывает высокую загрузку ремонтных постов. Автомобили могут принадлежать сотрудникам, находиться на длительном ремонте или просто ожидать выдачи.

Наблюдение - это повод сформулировать гипотезу и проверить её у клиента.

Личная история

Я как-то приехал заранее к потенциальному клиенту - крупному СТО на окраине города. По картам и сайту вы-

глядело средне. На месте увидел удобный подъезд с трассы, большую парковку, несколько постов под коммерческий транспорт и очередь из фур. Владелец оказался открытым к разговору о специализированных линейках для дизельных двигателей и о централизованных поставках.

Если бы я ограничился только интернетом, я бы пришёл с предложением «для легковых автомобилей массового сегмента». А реальность была совсем другой. Полевое наблюдение сэкономило мне как минимум одну бесполезную встречу и сразу задало правильный тон разговора.

Ещё один пример из практики. Дистрибьютор масел располагался в промышленной зоне рядом с крупным логистическим хабом. На территории - небольшой склад и две машины. Но рядом стояли десятки фур других компаний. Это навело на мысль: возможно, у клиента есть потенциал работать с корпоративными автопарками и транспортными компаниями, а не только с розницей и СТО. На встрече эта гипотеза подтвердилась - у них уже были отдельные клиенты из этого сегмента, но не было системной работы с ним.

Как наблюдения превращаются в вопросы?

Предположим, вы приехали к потенциальному партнёру - автосервису. Вы увидели, что объект расположен в промышленной зоне, подъезд удобный, территория достаточно большая. На парковке стоят автомобили разных марок. Внутри несколько ремонтных постов, отдельная зона приёмки и место ожидания клиентов.

Что можно сделать с этой информацией?

Не нужно сразу решать, что у сервиса большой оборот, высокая загрузка или потребность в расширении ассортимента. Пока это только внешние признаки.

Зато можно подготовить конкретные вопросы:

• Какие направления ремонта сегодня обеспечивают основную загрузку?

• Какие марки автомобилей обслуживаются чаще всего?

• Насколько равномерно загружены ремонтные посты?

• Планируется ли расширение перечня услуг?

• Как организованы закупки расходных материалов и смазочных продуктов?

• Есть ли различия в ассортименте и поставщиках для разных направлений ремонта?

Обратите внимание: вопросы появляются не случайно. Они связаны с тем, что менеджер увидел своими глазами.

В результате первая встреча становится более предметной. Вы не задаёте стандартный вопрос «Чем занимается ваша компания?», если уже можете обозначить, что успели узнать о её работе. Но при этом не изображаете человека, который знает о бизнесе клиента всё.

Практический пример

Представим, что менеджер готовится к встрече с автосервисом, который специализируется на обслуживании легковых автомобилей.

При предварительном посещении он замечает:

• объект расположен рядом с крупным жилым районом;
• на территории есть парковка;
• регулярно встречаются автомобили разных марок;
• у сервиса несколько ремонтных постов;
• вывеска хорошо заметна с дороги.

Вопрос: какие коммерческие возможности можно предположить на основании этих наблюдений?

Возможный ответ.

Первое направление - изучить возможность расширения ассортимента. Если сервис действительно работает с автомобилями разных марок, ему могут быть интересны разные линейки моторных масел и технических жидкостей.

Второе - уточнить фактическую загрузку ремонтных постов и объёмы потребления. Количество постов показывает потенциальную производственную мощность, но не реальный объём закупок.

Третье - разобраться, как организованы закупки. При нескольких ремонтных постах и широком профиле услуг понять, кто формирует ассортимент, кто отвечает за поставщиков и как принимаются решения.

Четвёртое - выяснить, есть ли планы развития. Удобное расположение и потенциальная аудитория могут создавать предпосылки для роста, но только руководство клиента сможет подтвердить, насколько такие планы актуальны.

Что мы получили в результате? Не готовую стратегию продаж, а более качественную подготовку к разговору. старший

менеджер уже понимает, какие направления проверить, какие вопросы задать и какую информацию необходимо получить для разработки предложения.

соблюдать границу между наблюдением и вмешательством

Полевое исследование не означает, что нужно мешать работе сотрудников, фотографировать внутренние документы, расспрашивать персонал о коммерческих условиях или пытаться получить информацию, которую компания не собирается раскрывать.

Если вы приехали в качестве обычного посетителя, ведите себя корректно. Если хотите осмотреть производственные или клиентские зоны, запросите разрешение. Не выдавать предположения за сведения, полученные от сотрудников, и тем более использовать чужую конфиденциальную информацию.

Профессионализм проявляется не в том, сколько информации удалось собрать любой ценой, а в том, насколько грамотно вы умеете работать с доступными данными.

От наблюдений к пониманию бизнеса

После изучения цифрового следа и посещения территории у менеджера появляется несколько источников информации:

- что компания рассказывает о себе;
- что о ней говорят клиенты;
- что можно увидеть на месте;

• какие особенности её бизнеса можно предположить;

• какие вопросы необходимо задать руководителю или лицу, принимающему решение.

Теперь всё это нужно объединить.

Отдельные факты сами по себе не дают понимания бизнеса. увидеть связи между ними: как клиент привлекает покупателей, на чём зарабатывает, что ограничивает его развитие и какие возможности для сотрудничества действительно существуют.

Именно на этом этапе Уровень 3 — старший менеджер перестаёт быть просто наблюдателем. Он начинает работать как диагност и архитектор решений.

3.4. DISC: как понимать особенности собеседника и адаптировать общение

Представьте двух руководителей компаний. Оба заинтересованы в сотрудничестве, оба обладают опытом и принимают решения самостоятельно.

Первый просит сразу перейти к условиям: цена, сроки поставки, объёмы, ответственность сторон. Долгие вступления его раздражают. Ему быстро понять, что ему предлагают и какой результат он получит.

Второй, прежде чем обсуждать коммерческие условия, хочет познакомиться, поговорить о рынке, узнать историю компании и понять, насколько поставщику можно доверять. Если сразу начать разговор с цифр и требований, он может закрыться.

Один и тот же менеджер, один и тот же продукт, одно и то же предложение. Но подход к разговору должен быть разным.

Именно здесь появляется ещё один важный инструмент профессиональной коммуникации - DISC.

Что такое DISC?

DISC - модель описания поведенческих особенностей человека. Она помогает обратить внимание на то, как собеседник общается, принимает решения, реагирует на изменения и взаимодействует с окружающими.

В модели выделяют четыре основных поведенческих стиля:

3.5. От разрозненной информации к карте клиента: как увидеть бизнес целиком

К этому моменту мы уже прошли несколько этапов подготовки к работе с клиентом. Изучили его сайт и социальные сети, посмотрели отзывы, оценили расположение и особенности бизнеса, обратили внимание на поведение ключевого собеседника. У нас появились первые представления о компании и возможных направлениях сотрудничества.

Но пока это только отдельные фрагменты информации.

Один фрагмент рассказывает о специализации компании. Другой - о её клиентах. Третий позволяет предположить, какие услуги пользуются спросом. Четвёртый даёт представление о том, как организована работа.

Задача старшего менеджера - соединить эти фрагменты и увидеть общую картину. Для этого удобно использовать инструмент, который можно назвать картой клиента.

Это анкета с названием компании, телефоном и контактами руководителя. Карта клиента - структурированное представление о бизнесе, его экономике, организации работы, проблемах, целях и потенциальных точках роста.

Она нужна не для того, чтобы собрать как можно больше сведений. Её задача - помочь менеджеру понять, как клиент

зарабатывает деньги, что влияет на его результат и где наше сотрудничество может принести реальную пользу.

1. Как клиент зарабатывает деньги?

Это первый и, пожалуй, самый важный вопрос. старший менеджер должен понимать не только то, что продаёт клиент, но и за счёт чего формируется его выручка и прибыль.

Например, автосервис может зарабатывать на нескольких направлениях: техническое обслуживание; ремонт двигателей и трансмиссий; диагностика; продажа запасных частей и расходных материалов; дополнительные услуги.

Но не обязательно все эти направления одинаково значимы для бизнеса. Одно может обеспечивать основной поток клиентов, другое - давать высокую маржинальность, третье - привлекать новых автовладельцев.

Поэтому недостаточно просто перечислить услуги. Нужно понять, какие из них являются основой бизнеса.

В работе с дистрибьютором ситуация похожая. Он может получать выручку от оптовых продаж региональным магазинам, СТО, корпоративным автопаркам и небольшим дилерам. При этом разные каналы могут отличаться по объёмам, маржинальности, скорости оборота и требованиям к обслуживанию.

Если менеджер понимает экономику клиента, ему проще определить, какое предложение будет действительно интересно партнёру. Например, дополнительная товарная группа может увеличить средний чек и укрепить отношения с су-

ществующими покупателями. Но если она потребует значительных складских вложений и будет медленно оборачиваться, её запуск может оказаться невыгодным.

2. Кто клиенты нашего клиента?

Второй вопрос - целевая аудитория. Один и тот же продукт может быть интересен разным категориям покупателей, но причины его выбора будут отличаться.

Рассмотрим три автосервиса.

Первый работает преимущественно с автомобилями массового сегмента. Для его клиентов могут иметь большое значение стоимость обслуживания, доступность запчастей и скорость ремонта.

Второй специализируется на автомобилях премиального сегмента. Здесь могут быть особенно важны техническая экспертиза, подтверждённое соответствие требованиям производителей и репутация сервиса.

Третий обслуживает коммерческий транспорт. Для его клиентов простой автомобиля может означать прямые финансовые потери. Поэтому важными критериями могут стать скорость ремонта, наличие продукции и предсказуемость поставок.

Это разные бизнес-модели, даже если все три компании закупают моторные масла. старший менеджер должен понимать, для кого работает его клиент, какие требования предъявляет конечный покупатель и что влияет на его решение.

3. Что ограничивает развитие клиента?

Следующий этап - поиск ограничений. У бизнеса могут быть хорошие перспективы, но определённые обстоятельства мешают ему расти.

Например: недостаточный ассортимент; отсутствие необходимых складских запасов; слабая подготовка сотрудников; недостаточная представленность на рынке; зависимость от одного поставщика; сложности с логистикой; недостаток оборотных средств; отсутствие системной работы с отдельными категориями клиентов.

не предполагать заранее, что у клиента есть все перечисленные проблемы. Это направления для диагностики.

Представим, что дистрибьютор имеет широкую клиентскую базу, развитую логистику и хорошие отношения с региональными СТО. При этом его торговая команда недостаточно хорошо разбирается в технических характеристиках продукции и редко предлагает клиентам новые товарные группы. Здесь может находиться точка роста.

Вместо того чтобы просто предложить ещё одну линейку масел, поставщик может обсудить обучение торговой команды, подготовку продуктовых материалов и совместную работу с ключевыми клиентами.

4. Где находятся точки роста?

Когда мы понимаем, как клиент зарабатывает деньги, кто его покупатели и что ограничивает развитие, можно переходить к поиску возможностей.

Точка роста - это не обязательно новый продукт или от-

крытие дополнительной площадки. Иногда это изменение подхода к работе с существующими клиентами. Иногда - развитие товарной группы, улучшение логистики, обучение персонала или выход в новый сегмент рынка.

Например, автосервис работает с большим количеством автомобилей определённой марки, но предлагает клиентам только базовое техническое обслуживание. Можно предположить, что дополнительное направление специализированного обслуживания позволит расширить перечень услуг и увеличить выручку.

Но прежде чем предлагать готовое решение, нужно выяснить: есть ли реальный спрос на такую услугу; обладает ли сервис необходимым оборудованием; есть ли подготовленные специалисты; насколько это направление экономически оправдано; готов ли собственник инвестировать в его развитие.

5. Кто принимает решения и кто влияет на результат?

Даже если мы хорошо понимаем бизнес клиента, разобраться в его структуре принятия решений. В небольшой компании решение может принимать собственник. В крупной организации процесс часто распределён между несколькими участниками.

Например: собственник определяет стратегию и бюджет; генеральный директор отвечает за общий результат; коммерческий директор оценивает экономическую целесообразность; руководитель закупок сравнивает поставщиков и

условия; технический специалист проверяет характеристики продукции; руководители подразделений оценивают удобство работы с поставщиком.

старший менеджеру выяснить, кто принимает окончательное решение, кто формирует требования и чьё мнение может повлиять на выбор. Если мы общаемся только с закупщиком, но не понимаем требований технической службы или позиции руководителя, можно потратить много времени на подготовку предложения, которое не будет согласовано внутри компании.

3.6. Первая встреча: не презентация, а профессиональный диалог

Многие менеджеры воспринимают первую встречу с потенциальным клиентом как возможность рассказать о своей компании и продукции. Они готовят презентацию, собирают каталоги, распечатывают прайс-листы, подбирают фотографии и заранее продумывают аргументы. Приходят на встречу и начинают рассказывать: кто они, сколько лет работают на рынке, какие продукты предлагают, чем отличаются от конкурентов и почему клиенту выбрать именно их.

Всё это может быть полезно. Но есть одна проблема: менеджер ещё не знает, что именно собеседнику.

В результате встреча превращается в монолог. старший менеджер говорит о преимуществах, клиент слушает, иногда задаёт вопросы, а в конце произносит привычное: «Хорошо, отправьте предложение, мы посмотрим».

Формально встреча состоялась. Но изменилось ли что-нибудь в понимании бизнеса клиента? Появилось ли основание для дальнейшего сотрудничества? Узнали ли мы, что действительно влияет на решение? Не всегда.

Профессиональная первая встреча строится иначе. Её задача - не продемонстрировать всё, что умеет поставщик, а разобраться в ситуации клиента и определить, есть ли основания для совместной работы.

Сначала договоритесь о цели разговора

У встречи должна быть понятная структура. При этом не нужно превращать её в жёсткий сценарий, где менеджер обязан задать двадцать вопросов в определённой последовательности.

Начните с короткого знакомства и обозначения цели. Например:

«Спасибо, что нашли время для встречи. Я предварительно изучил информацию о вашей компании и хотел бы сначала лучше понять, как у вас организована работа с этой товарной группой, какие задачи сейчас стоят перед бизнесом и что для вас при выборе поставщика. После этого сможем обсудить, какие варианты сотрудничества действительно имеют смысл».

Такая формулировка решает сразу несколько задач. Во-первых, показывает, что менеджер подготовился. Во-вторых, объясняет, почему он задаёт вопросы. В-третьих, даёт понять, что разговор не сводится к презентации продукции.

При этом учитывать формат встречи. Если клиент выделил всего пятнадцать минут, не пытаться провести полноценную стратегическую сессию. Если встреча запланирована на час, можно глубже разобраться в бизнесе и обсудить несколько направлений.

Начните с бизнеса клиента, а не со своего продукта

Один из самых простых способов испортить первую встречу - слишком рано перейти к презентации.

Представим, что менеджер пришёл к собственнику сети автосервисов.

Неудачное начало:

«Мы представляем известный бренд моторных масел. У нас широкий ассортимент, хорошие условия, техническая поддержка и маркетинговые инструменты. Хотелось бы предложить вам сотрудничество».

Клиент слышит стандартное коммерческое предложение, которое, вероятно, ему уже делали десятки раз.

Более профессиональный вариант:

«Я посмотрел информацию о вашей сети. Увидел, что вы работаете с несколькими направлениями ремонта и развиваете несколько площадок. Хотел бы понять, как сейчас организовано снабжение, какие товарные группы для вас наиболее значимы и какие требования вы предъявляете к поставщикам».

Разговор сразу становится предметным. старший менеджер не утверждает, что знает все особенности бизнеса, а показывает, что изучил доступную информацию и хочет разобраться глубже.

Задавайте вопросы, которые раскрывают бизнес

Качество встречи во многом определяется качеством вопросов. Но здесь есть важная тонкость: не нужно задавать вопросы ради самого процесса. Каждый вопрос должен помогать лучше понять ситуацию клиента, его задачи или критерии принятия решения.

Удобно разделить вопросы на несколько групп.

1. Вопросы о текущей ситуации

Они помогают понять, как бизнес работает сегодня. Например: Как сейчас организована работа с этой товарной группой? Какие направления обеспечивают основную часть продаж? Какие продукты пользуются наибольшим спросом? Как распределяются закупки между поставщиками? Кто отвечает за формирование ассортимента?

2. Вопросы о проблемах и ограничениях

Их задача - понять, что мешает клиенту получать желаемый результат. Например: С какими сложностями вы чаще всего сталкиваетесь при работе с поставщиками? Бывают ли ситуации, когда отсутствие продукции ограничивает продажи? Какие товарные группы сложнее всего развивать? Что сейчас требует наибольшего внимания со стороны руководства?

Не начинать с вопроса: «Какие у вас проблемы?» Он может восприниматься как попытка найти недостатки в чужом бизнесе. Гораздо лучше обсуждать конкретные процессы и ситуации.

3. Вопросы о целях и планах

Они позволяют перейти от текущего положения к перспективам. Например: Какие направления вы планируете развивать в ближайшее время? Есть ли планы по расширению ассортимента? Рассматриваете ли выход в новые клиентские сегменты? Какие результаты хотели бы получить от

сотрудничества с новым поставщиком?

4. Вопросы о критериях принятия решения

Даже если мы нашли потребность и подготовили хорошее предложение, необходимо понять, как клиент выбирает партнёра. Например: Что для вас является главным критерием при выборе поставщика? Насколько важны цена, наличие, ассортимент и техническая поддержка? Кто участвует в согласовании новых поставщиков? Какие требования необходимо выполнить для начала сотрудничества?

Не превращайте диагностику в допрос

Большое количество вопросов само по себе не делает менеджера профессионалом. Представьте разговор, в котором менеджер без остановки спрашивает: «Сколько у вас клиентов? Какой оборот? Сколько закупаете? Кто поставляет? Какая маржинальность?» Даже если каждый вопрос по отдельности уместен, вместе они создают ощущение анкеты или допроса.

Профессиональный диалог устроен иначе. старший менеджер задаёт вопрос, внимательно слушает ответ, уточняет важные детали и связывает полученную информацию со следующим вопросом.

старший менеджер: «Какие направления сегодня обеспечивают основную загрузку ваших сервисов?»

Клиент: «В основном техническое обслуживание и ремонт двигателей».

старший менеджер: «Правильно понимаю, что эти направ-

ления формируют основной поток заказов?»

Клиент: «Да, но ремонт двигателей приносит больше выручки на один заказ».

старший менеджер: «Тогда хотел бы уточнить: при подборе смазочных материалов для вас важнее обеспечить широкий выбор под разные автомобили или сформировать ограниченный ассортимент под наиболее востребованные работы?»

Видите разницу? Следующий вопрос появляется из ответа клиента. старший менеджер не следует заранее подготовленному списку, а развивает разговор. Именно так происходит настоящая диагностика.

Слушайте не только слова, но и смысл

Клиент не всегда прямо говорит о том, что его беспокоит. Он может рассказывать о задержках поставок, сложностях с ассортиментом, текучести сотрудников или изменениях на рынке. Задача менеджера - понять, какое значение эти обстоятельства имеют для бизнеса.

Например, фраза «Нам постоянно приходится держать слишком большой склад» может означать разные вещи: замороженные оборотные средства; недостаточную оборачиваемость продукции; нестабильность поставок; необходимость поддерживать широкий ассортимент; ошибки в планировании закупок.

Не сразу предлагать решение. Сначала нужно разобраться, что именно за словами клиента. Можно уточнить:

«Правильно понимаю, что основная сложность не в самом объёме запасов, а в том, что часть продукции долго остаётся на складе и замораживает оборотные средства?»

Если клиент подтверждает предположение, можно двигаться дальше. Если нет - корректируем понимание. Такой подход показывает, что менеджер действительно слушает, а ждёт паузы, чтобы снова начать презентацию.

Когда и как переходить к предложению?

Первая встреча не должна превращаться в бесконечный сбор информации. В какой-то момент необходимо показать, что менеджер способен не только задавать вопросы, но и формировать решения. Однако переходить к предложению тогда, когда уже есть достаточное понимание задачи.

Например, клиент рассказал, что хочет развивать продажи в сегменте независимых СТО, но торговая команда в основном работает с розничными магазинами. Теперь менеджер может связать услышанное со своим предложением:

«Если я правильно понял, для вас сейчас увеличить продажи в сегменте СТО, но существующая команда пока не уделяет этому направлению достаточного внимания. В таком случае я бы предложил рассмотреть расширение ассортимента, а совместный запуск программы развития этого канала. Мы можем начать с определения целевой группы сервисов, подготовки продуктовой матрицы и обучения сотрудников. Насколько такой подход соответствует вашим планам?»

Здесь предложение строится на информации, которую со-

общил сам клиент. Это принципиально отличается от универсальной презентации, которую можно показать любой компании.

Практический пример

Представим, что вы проводите первую встречу с собственником региональной сети из трёх автосервисов.

Из предварительной подготовки известно, что компания специализируется на обслуживании автомобилей Mercedes-Benz и BMW. У каждой площадки пять ремонтных постов. В интернете у сети высокий рейтинг, есть сайт и страницы в социальных сетях.

Во время встречи собственник рассказывает, что бизнес работает около десяти лет, клиенты в целом довольны качеством ремонта, но он хотел бы повысить эффективность закупок и сделать работу площадок более управляемой.

Вопрос: с чего продолжить разговор?

Возможный ответ.

Не нужно сразу предлагать перейти на другой бренд масла или менять поставщика. Сначала необходимо уточнить, что именно собственник понимает под повышением эффективности закупок.

Можно спросить:

«Когда вы говорите об эффективности закупок, что для вас сейчас важнее: снизить стоимость приобретения продукции, сократить складские остатки, обеспечить наличие на всех площадках или упростить сам процесс снабжения?»

Допустим, собственник отвечает, что главная сложность - разные остатки на площадках и необходимость регулярно перемещать продукцию между ними. Теперь у менеджера появляется конкретная тема для диагностики.

Можно уточнить: Кто сейчас формирует заявки на закупку? Есть ли единый перечень продукции для всех площадок? Как определяется необходимый складской запас? Какие позиции чаще всего отсутствуют? Кто контролирует остатки и отвечает за перемещения?

После этого можно обсудить возможные варианты: единый ассортиментный перечень, согласованный график поставок, правила формирования минимальных запасов или централизованное управление закупками.

Но даже здесь нельзя обещать, что централизация автоматически снизит затраты. Необходимо оценить фактические объёмы, логистику, условия поставщиков и внутренние процессы клиента.

Что изменилось в подходе менеджера? Он пришёл не продавать масло, а разобраться в задаче собственника. Продукт и коммерческие условия стали частью решения, а не единственной темой разговора.

Чем должна закончиться первая встреча

Одна из самых распространённых ошибок - завершать встречу неопределённым обещанием: «Хорошо, будем на связи». Это вежливо, но не помогает двигаться дальше.

К концу разговора желательно зафиксировать три вещи:

Первое - что мы поняли. Кратко сформулируйте задачу клиента и убедитесь, что правильно интерпретировали его слова.

«Правильно понимаю, что сейчас для вас приоритет - наладить единое управление закупками по трём площадкам и сократить случаи отсутствия востребованных позиций?»

Второе - что необходимо подготовить. Определите, какие данные или материалы нужны для следующего шага. Это может быть ассортиментная матрица, расчёт условий поставки, техническая информация, предварительная оценка потребности или несколько вариантов коммерческой модели.

Третье - что делаем дальше. Зафиксируйте конкретный следующий шаг, ответственных и срок.

Например: «Тогда мы подготовим предварительную модель ассортимента и поставок. Со своей стороны, вы сможете предоставить текущую структуру потребления по площадкам. После этого проведём следующую встречу и сравним варианты».

Так разговор получает продолжение.

Не каждая первая встреча должна заканчиваться продажей. Иногда менеджер настолько сосредоточен на результате, что воспринимает отсутствие заказа после первой встречи как неудачу. Но в сложных B2B-продажах решение редко принимается мгновенно.

Профессиональный менеджер не стремится провести самую красивую презентацию. Он стремится провести разго-

вор, после которого клиент лучше понимает собственную задачу, а менеджер - каким образом может помочь её решить.

3.7. Сложная продажа: почему одного разговора недостаточно

В простых продажах решение часто принимается быстро. Клиент понимает, что ему нужен товар, сравнивает предложения, выбирает поставщика и оформляет заказ.

В сложных B2B-продажах всё иначе.

Представим, что вы предлагаете региональному дистрибьютору запустить новую линейку смазочных материалов. На первый взгляд всё просто: есть продукт, есть потенциальный покупатель, есть коммерческие условия.

Но за одним решением скрывается целая цепочка вопросов: насколько продукт интересен клиентской базе дистрибьютора? Какие товарные позиции нужно включить в ассортимент? Сколько средств потребуется вложить в первоначальный склад? Как быстро будет оборачиваться продукция? Кто займётся продвижением? Готова ли торговая команда работать с новой линейкой? Кто согласует коммерческие условия? Как будет организована логистика? Какие риски возникнут при запуске?

На часть этих вопросов может ответить собственник, на другие - коммерческий директор, руководитель закупок или технический специалист. Именно поэтому сложная продажа редко заканчивается одной встречей.

Старший менеджер управляет не отдельным разговором,

а всем процессом принятия решения.

Почему нельзя пытаться решить всё за одну встречу?

Есть распространённая ошибка: менеджер стремится максимально использовать первую встречу и сразу обсудить всё - от ассортимента до скидок, сроков поставки, маркетинговой поддержки и договора. В результате разговор становится перегруженным.

Клиент ещё не сформулировал собственную потребность, не оценил возможные варианты, а менеджер уже пытается согласовать условия запуска. Это похоже на строительство дома, когда ещё не определились с проектом, но уже выбирают отделочные материалы.

Правильнее двигаться последовательно. Сначала понять задачу. Затем определить возможное решение. После этого проверить его экономическую и техническую целесообразность. И только потом переходить к согласованию условий.

ГЛАВА 4. От ценности предложения к управлению результатом

От ценности предложения к управлению результатом

В предыдущей главе мы говорили о том, как подготовиться к встрече, изучить бизнес клиента, провести диагностику и собрать информацию, которая помогает понять его реальные потребности. Профессиональная работа с клиентом начинается задолго до первой презентации. старший менеджер должен разобраться, как устроен бизнес партнёра, что влияет на его результаты, какие проблемы мешают развитию и какие возможности ещё не используются.

Но возникает следующий вопрос: что делать со всей этой информацией?

Недостаточно просто хорошо изучить клиента. Нужно суметь превратить полученные знания в решение, которое будет иметь для него реальную ценность. Причём рассказать о преимуществах продукта или перечислить его характеристики, а показать, как предложенное решение поможет клиенту достичь конкретной цели, устранить проблему или улучшить результат.

Именно здесь начинается следующий важный этап работы - презентация ценности и аргументация.

Представим, что менеджер провёл несколько встреч с потенциальным дистрибьютором смазочных материалов. Он изучил его ассортимент, географию продаж, клиентскую базу, конкурентов и особенности работы отдела продаж. Теперь у него есть представление о бизнесе партнёра.

Можно пойти простым путём: подготовить презентацию бренда, рассказать о продуктовой линейке, технических характеристиках, преимуществах и коммерческих условиях. Но будет ли этого достаточно?

Не обязательно. Клиенту не всегда нужен ещё один бренд в ассортименте. Возможно, ему необходимо увеличить доходность продаж, укрепить позиции в определённом регионе, привлечь новые автосервисы или снизить зависимость от одного поставщика. И если менеджер не связывает своё предложение с этими задачами, даже качественная презентация может остаться просто рассказом о продукте.

Поэтому профессиональная презентация строится не вокруг вопроса «Что мы продаём?», а вокруг вопроса «Какую задачу клиента мы помогаем решить?».

Однако и на этом работа не заканчивается. Даже если клиент увидел ценность предложения и заинтересовался им, впереди могут быть дополнительные встречи, согласование условий, расчёты, переговоры с другими участниками принятия решений, тестирование продукта и организация первой поставки.

Каждый такой этап требует внимания и времени. Одно-

временно менеджер продолжает работать с действующими партнёрами, решать текущие вопросы, искать новые возможности и выполнять обязательства перед компанией.

В результате появляется новая задача: уметь продавать решение, а грамотно управлять всем процессом его реализации.

Именно поэтому во второй части главы мы перейдём к планированию и тайм-менеджменту. Разберём, как меняется управление временем по мере профессионального роста, как расставлять приоритеты, планировать рабочий день, управлять энергией, делегировать задачи и использовать инструменты управления проектами.

Потому что на определённом этапе профессионализм определяется уже не тем, сколько задач менеджер способен выполнить лично, а тем, насколько эффективно он организует работу и доводит клиентские проекты до результата.

Эта глава построена так, чтобы быть полезной на трёх уровнях одновременно. Начинающий менеджер найдёт здесь понятные схемы презентации, аргументации и работы с возражениями, а также базовые инструменты планирования. Опытный менеджер - инструменты стратегического мышления, управления проектами и развития клиентов. Руководитель отдела продаж - модели распределения ответственности, контроля результатов и построения системы, в которой команда работает предсказуемо и результативно.

4.1. Презентация начинается не с продукта, а с клиента

Когда менеджер готовит презентацию, первое желание обычно вполне предсказуемо: рассказать о компании, показать продуктовую линейку, перечислить преимущества, продемонстрировать сертификаты и коммерческие условия.

Всё это может быть важным. Но есть одна проблема: клиент не приходит на встречу для того, чтобы узнать как можно больше информации о поставщике. У него уже есть собственный бизнес, свои задачи, планы и ограничения. Он оценивает любое предложение через призму того, какую пользу оно может принести именно ему.

Поэтому хорошая презентация начинается не с подготовки слайдов, а с анализа информации, которую менеджер собрал на предыдущем этапе работы.

Нужно ещё раз посмотреть на карту клиента и ответить на несколько вопросов:

- Какие задачи сейчас стоят перед клиентом?
- Что мешает ему достигать желаемого результата?
- Какие возможности для развития мы обнаружили?
- На что он обращает больше внимания: цену, маржинальность, стабильность поставок, узнаваемость бренда, технические характеристики или поддержку продаж?
- Кто будет оценивать наше предложение и по каким кри-

териям?

• Какую конкретную пользу мы можем ему предложить?

Ответы на эти вопросы определяют содержание будущей презентации.

Одна и та же продукция может иметь совершенно разную ценность для разных клиентов.

Например, для одного дистрибьютора важнее расширить ассортимент и получить дополнительный источник дохода. Для другого - укрепить позиции в регионе и привлечь новых дилеров. Для третьего - сформировать предложение для автосервисов, которые работают с определёнными марками автомобилей и предъявляют повышенные требования к техническим характеристикам масел.

Формально все три клиента могут интересоваться одним и тем же продуктом. Но аргументы, последовательность презентации и коммерческое предложение для них должны отличаться.

Если менеджер использует одну и ту же презентацию для всех, он фактически перекладывает на клиента работу по поиску ценности. Клиенту приходится самостоятельно решать, какая информация ему полезна и как её применить в своём бизнесе.

Профессиональный менеджер действует иначе: он сам выстраивает эту связь.

От характеристики к пользе

Одна из распространённых ошибок в продажах - подмена

ценности перечислением характеристик.

старший менеджер говорит, что у продукта широкий ассортимент, международные допуски, современная рецептура, качественная упаковка и конкурентоспособная цена. Всё это может быть правдой, но пока не объясняет, зачем конкретному клиенту это нужно.

Характеристика отвечает на вопрос «Что это такое?».

Преимущество объясняет, чем предложение отличается от альтернатив.

Польза показывает, что именно получает клиент.

• Характеристика: широкая продуктовая линейка смазочных материалов.

• Преимущество: возможность закрыть несколько товарных категорий в рамках одного поставщика.

• Польза: клиенту проще формировать ассортиментную матрицу, планировать закупки и развивать продажи в разных сегментах.

Другой пример:

• Характеристика: техническая поддержка и обучение продавцов.

• Преимущество: сотрудники партнёра получают дополнительные знания о продукции.

• Польза: продавцы увереннее работают с ассортиментом, лучше объясняют его особенности покупателям и могут аргументированно предлагать продукцию.

понимать: польза не должна быть придумана менеджером.

Она должна вытекать из реальных возможностей продукта или компании и подтверждаться потребностями клиента.

Не нужно рассказывать обо всём

Ещё одна ошибка - стремление включить в презентацию максимум информации. старший менеджер опасается что-то упустить и поэтому показывает клиенту все преимущества, характеристики, направления работы и возможные условия сотрудничества.

В итоге внимание рассеивается. Самые важные аргументы теряются среди второстепенных подробностей.

Хорошая презентация не обязательно должна быть большой. Её задача - не передать клиенту всю информацию о компании, а помочь ему увидеть перспективу сотрудничества и понять, почему предложенное решение заслуживает внимания.

Для этого достаточно выделить несколько ключевых аргументов, непосредственно связанных с задачами клиента. Остальную информацию можно подготовить в качестве дополнительных материалов и использовать тогда, когда она действительно понадобится.

Практическая ситуация

Представим, что менеджер готовится к встрече с владельцем сети автосервисов. По итогам предварительного изучения бизнеса он знает, что компания уже работает с несколькими поставщиками масел, имеет постоянных клиентов и не испытывает проблем с базовым ассортиментом.

старший менеджер хочет предложить ей новый бренд смазочных материалов.

Вопрос: с чего лучше начать презентацию?

Неудачный вариант - сразу рассказать историю бренда, показать линейку продукции, перечислить допуски и предложить выгодную цену.

Более профессиональный подход - начать с обсуждения бизнеса клиента и тех возможностей, которые удалось обнаружить при подготовке.

«По итогам предварительного изучения вашей сети мы видим, что базовый ассортимент у вас уже сформирован. Поэтому я не предлагаю просто заменить действующих поставщиков или добавить ещё одну линейку масел ради расширения выбора. Нам хотелось бы обсудить, есть ли возможность усилить отдельные товарные направления, предложить дополнительные решения вашим клиентам и сформировать условия, при которых новое направление будет экономически оправданным для вашей сети.»

После такого вступления можно перейти к конкретным предложениям, показать, какие продукты и инструменты поддержки могут быть полезны, и обсудить экономику сотрудничества.

Разница принципиальная: в первом случае менеджер рассказывает о том, что хочет продать. Во втором - предлагает обсудить возможность улучшения бизнеса клиента.

При этом не делать преждевременных выводов. Если у

клиента уже есть поставщики, это не означает, что он недоволен ими или готов менять партнёров. Задача менеджера - выяснить, есть ли потребность в дополнительных решениях, а не пытаться создать проблему там, где её нет.

Презентация как продолжение диагностики

презентация не должна существовать отдельно от предыдущей работы с клиентом. Она становится её логическим продолжением.

На этапе подготовки менеджер собирает информацию и формирует гипотезы. На встрече проверяет их, уточняет потребности и определяет приоритеты. Затем предлагает решение, которое связывает возможности его компании с задачами партнёра.

Если в процессе презентации выясняется, что первоначальные предположения были неверными, не нужно пытаться любой ценой придерживаться подготовленного сценария. Профессионал корректирует предложение на основании новой информации.

Главный принцип. Сначала понять, что клиенту, затем показать, как наше предложение помогает этого достичь.

4.2. Ценность предложения: что на самом деле покупает клиент

В предыдущем разделе мы определили, что презентация должна начинаться с понимания задач клиента. Теперь разберёмся, как превратить это понимание в конкретное ценностное предложение.

Одна из главных ошибок в продажах - считать, что ценность продукта очевидна сама по себе. старший менеджер хорошо знает ассортимент, разбирается в технических характеристиках, понимает преимущества своей компании и уверен в качестве предложения. Ему кажется, что клиент должен увидеть всё то же самое.

Но клиент смотрит на ситуацию иначе. Он не обязан разбираться в нашем продукте так же глубоко, как мы. И самое главное - его интересует не столько сам продукт, сколько то, что изменится в его бизнесе после начала сотрудничества.

Например, дистрибьютору не нужен просто ещё один бренд моторных масел. Ему понимать, сможет ли он заработать на его продаже, найдёт ли покупателей, насколько легко будет продвигать продукцию и какую поддержку он получит от поставщика.

Владелец автосервиса может быть заинтересован не в расширении ассортимента как таковом, а в возможности предложить клиентам подходящий продукт, повысить до-

ходность определённых услуг или укрепить репутацию технического специалиста.

Получается, что один и тот же продукт может иметь разную ценность для разных участников рынка.

Ценность глазами клиента

Чтобы правильно сформировать предложение, менеджеру необходимо посмотреть на него с позиции клиента. Условно ценность можно разделить на несколько составляющих.

Экономическая ценность.

Клиент оценивает, как предложение повлияет на его доходы и расходы. Это может быть дополнительная маржинальность, снижение затрат, повышение оборачиваемости запасов, сокращение потерь или возможность получить дополнительный доход от нового направления.

При этом не ограничивать экономическую ценность только разницей между закупочной и продажной ценой. Иногда более выгодное предложение позволяет сократить складские остатки, уменьшить количество поставщиков, снизить расходы на логистику или повысить эффективность работы сотрудников.

Операционная ценность.

Предложение может сделать работу клиента проще и удобнее. Например, стабильные поставки помогают планировать закупки, широкий ассортимент позволяет закрывать больше потребностей покупателей, а техническая поддержка сокращает время на решение сложных вопросов. Для круп-

ного партнёра такие преимущества могут оказаться не менее важными, чем цена.

Коммерческая ценность.

Это возможности для развития продаж: привлечение новых клиентов, выход в дополнительные сегменты, расширение географии, увеличение среднего чека или повышение конкурентоспособности предложения.

Например, дистрибьютор, который работает преимущественно с розничными магазинами, может рассмотреть развитие направления автосервисов. Но для этого ему потребуется не только новый ассортимент, но и понимание целевой аудитории, подготовка продавцов и инструменты продвижения.

Стратегическая ценность.

Иногда предложение не только с точки зрения сегодняшней прибыли, но и с позиции будущего развития бизнеса. Это может быть выход на новый рынок, снижение зависимости от отдельных поставщиков, формирование долгосрочного партнёрства, развитие компетенций сотрудников или создание нового направления продаж.

Чем крупнее клиент и сложнее его бизнес, тем чаще решение оценивается именно через совокупность таких факторов.

Не путать ценность и преимущества продукта

различать три понятия: характеристику, преимущество и ценность.

Характеристика описывает сам продукт или услугу. Преимущество показывает, чем предложение лучше или удобнее альтернатив. Ценность объясняет, почему это преимущество имеет значение для конкретного клиента.

«Мы предлагаем широкий ассортимент моторных и трансмиссионных масел, техническую поддержку и обучение персонала.»

Это описание возможностей поставщика. Но клиенту пока непонятно, что именно он получит.

«Широкий ассортимент позволит вам сформировать предложение для нескольких категорий покупателей, а обучение сотрудников поможет продавцам увереннее работать с продукцией и аргументировать её выбор. Со своей стороны, мы готовы поддерживать развитие направления технической информацией и совместными мероприятиями.»

Теперь предложение связано с коммерческими задачами клиента. Но даже такая формулировка не гарантирует, что ценность будет одинаково важна для всех. Для одного партнёра решающим окажется обучение продавцов, для другого - условия поставки, а для третьего - возможность привлечь новых клиентов.

Поэтому ценность нельзя определить только со стороны поставщика. Её необходимо согласовать с реальными интересами клиента.

Как сформировать ценностное предложение?

Перед презентацией менеджеру полезно пройти несколь-

ко последовательных шагов.

1. Определить задачу клиента. Что он хочет изменить или улучшить? Увеличить продажи, повысить прибыльность, сократить затраты, расширить ассортимент, выйти в новый регион или решить проблему с поставками? Не нужно сразу предлагать решение. Сначала убедиться, что задача действительно существует.

2. Определить, что мешает достижению цели. Например, дистрибьютор хочет развивать продажи в сегменте автосервисов, но его сотрудники привыкли работать преимущественно с розницей. Возможно, им не хватает технических знаний, навыков переговоров или понимания особенностей этого канала.

3. Связать возможности своей компании с задачей клиента. Нужно определить, какие продукты, услуги, условия и дополнительные инструменты действительно помогут решить проблему. Если задача связана с развитием продаж, одного предложения по цене может быть недостаточно. Возможно, потребуется обучение, совместная работа с ключевыми клиентами, подготовка рекламных материалов и план развития направления.

4. Показать ожидаемый результат. Клиент должен понимать, к чему приведёт предложенное решение. При этом отделять гарантированные возможности от прогнозов и предположений. Если менеджер не располагает точными данными, он не должен обещать конкретный рост продаж или при-

были. Лучше обозначить, какие показатели необходимо отслеживать и как будет оцениваться результат.

5. Подтвердить ценность. Нужно обсудить предложение с клиентом и выяснить, насколько оно соответствует его ожиданиям.

«Правильно ли я понимаю, что для вас сейчас важнее расширить ассортимент, а увеличить продажи в сегменте автосервисов? Если это так, давайте отдельно рассмотрим, какие инструменты и ресурсы потребуются для развития этого направления.»

Такой подход превращает презентацию в совместную работу над решением. Он близок к логике SPIN Selling: от ситуации и проблемы - к последствиям и выгоде (Need-Payoff). старший менеджер не навязывает ценность, а помогает клиенту самому сформулировать, почему решение имеет смысл.

Практическая ситуация

Представим, что менеджер предлагает дистрибьютору новый бренд моторных масел. У партнёра уже есть несколько поставщиков, сформированная клиентская база и действующая система продаж. старший менеджер подготовил презентацию, в которой подробно рассказал о качестве продукции, ассортименте и конкурентных ценах.

В ответ клиент говорит: «У нас и так достаточно брендов. Зачем нам ещё один?»

Вопрос: как менеджеру продолжить разговор?

Неудачный вариант - начать доказывать, что предлагае-

мая продукция лучше остальных, перечислять преимущества бренда и предлагать дополнительную скидку. Так менеджер фактически вступает в спор, хотя ещё не выяснил, есть ли у клиента потребность в новом направлении.

Более профессиональный вариант - уточнить, какие возможности для развития партнёр считает приоритетными.

«Понимаю. Если ассортимент уже сформирован, просто добавлять ещё одну линейку действительно нет смысла. Давайте посмотрим на ситуацию с другой стороны. Есть ли направления, в которых вы хотели бы увеличить продажи или улучшить доходность? Возможно, есть категории клиентов, которым сегодня не хватает подходящего предложения? Если мы сможем показать конкретную возможность, тогда имеет смысл обсуждать сотрудничество.»

Дальше менеджер может выяснить, есть ли у клиента интерес к развитию новых категорий, расширению клиентской базы или улучшению коммерческих показателей. Если такой задачи нет, не нужно искусственно создавать потребность. Иногда правильным решением будет вернуться к обсуждению позднее. Если же возможность обнаружена, можно подготовить предложение, которое будет опираться не только на характеристики бренда, но и на конкретную задачу партнёра.

Ценность должна быть измеримой

Чем серьёзнее клиентский проект, тем важнее переводить общие преимущества в понятные показатели. Фразы «увеличим продажи», «улучшим эффективность» или «поможем

развить направление» звучат привлекательно, но сами по себе мало что объясняют.

Гораздо убедительнее, когда менеджер предлагает определить конкретные критерии результата. Например:

- количество новых клиентов, привлечённых в рамках проекта;
- динамика продаж выбранной товарной категории;
- количество активных торговых точек или автосервисов;
- оборачиваемость товарных запасов;
- доля повторных закупок;
- выполнение согласованного плана развития.

Не каждый показатель подходит для любого клиента. Их необходимо выбирать исходя из целей проекта и возможностей партнёра.

При этом помнить: менеджер не всегда может гарантировать итоговый коммерческий результат. На него влияют действия самого клиента, состояние рынка, конкуренция, сезонность и другие факторы. Но менеджер может предложить понятную систему действий, определить зоны ответственности и договориться о критериях оценки.

Когда клиент видит ценность, цена перестаёт быть единственным аргументом. Это не означает, что цена становится неважной. В большинстве коммерческих переговоров она остаётся одним из ключевых факторов. Однако клиент начинает оценивать предложение шире, когда понимает, какую задачу оно помогает решить.

Главный принцип. Ценность предложения определяется не количеством преимуществ, которые перечислил менеджер, а тем, насколько убедительно он связал возможности своей компании с задачами клиента.

4.3. Аргументация: как доказать, что решение подходит

Даже если менеджер правильно определил потребности клиента и сформировал предложение, это ещё не означает, что партнёр сразу согласится с ним.

Клиент может сомневаться в качестве продукции, сравнивать условия нескольких поставщиков, оценивать риски перехода на новый бренд или просто не видеть достаточных оснований для изменения привычной схемы работы.

В такой ситуации менеджеру необходимо не повторять преимущества своего предложения, а аргументированно показать, почему оно заслуживает внимания.

Аргументация - это не попытка убедить клиента любой ценой. Это умение последовательно объяснить свою позицию, подкрепить её фактами и связать с интересами собеседника.

Аргумент - это утверждение

В продажах часто можно услышать фразы: «У нас качественный продукт». «Наши условия одни из лучших на рынке». «Мы надёжный поставщик». «Наш бренд хорошо известен».

Проблема заключается в том, что подобные утверждения ничего не доказывают. Практически любой поставщик может сказать о себе то же самое.

Профессиональная аргументация строится иначе. Она включает три элемента:

• Тезис - основная мысль, которую менеджер хочет донести.

• Доказательство - факт, документ, расчёт или пример, подтверждающий эту мысль.

• Значение для клиента - объяснение, почему этот факт важен именно для его бизнеса.

Пример. Тезис: предлагаемая продукция подходит для развития ассортимента в сегменте профессиональных автосервисов. Доказательство: наличие необходимых технических спецификаций и подтверждённых допусков для соответствующих применений. Значение для клиента: партнёр получает возможность предлагать продукцию с технически обоснованным применением, а не опираться исключительно на общие рекламные обещания.

Последний элемент особенно важен. старший менеджер может привести десятки технических характеристик, но если не объяснит, какое отношение они имеют к задаче клиента, информация останется просто набором фактов.

Практическая схема построения аргумента (5 шагов)

1. Определить потребность клиента. Сначала необходимо понять, какую задачу или проблему клиента должен затронуть наш аргумент.

2. Предложить решение. Объясняем, что именно мы предлагаем для решения этой задачи.

3. Показать преимущество. Объясняем, почему наше предложение может быть полезно и чем оно отличается от простого предоставления товара.

4. Подкрепить аргумент доказательством. Используем конкретные факты: программу обучения, техническую документацию, условия поддержки, расчёты или подтверждённый опыт. Доказательство должно существовать в действительности.

5. Объяснить ожидаемый результат. Завершаем аргумент объяснением того, что клиент может получить и как стороны смогут оценить результат.

Полный пример построения аргумента

Ситуация: дистрибьютор хочет развивать продажи смазочных материалов через автосервисы, но его команда преимущественно ориентирована на розничных покупателей.

«Мы понимаем, что для развития продаж через автосервисы недостаточно просто добавить новый бренд в ассортимент. Вашим сотрудникам потребуется уверенно ориентироваться в технических характеристиках продукции и уметь объяснять её особенности профессиональным клиентам. Поэтому мы предлагаем не ограничиваться поставкой масла, а дополнить сотрудничество обучением команды и технической поддержкой. Мы готовы предоставить необходимые материалы и организовать обучение. После этого сможем вместе оценить, как изменилась работа с автосервисами и какие результаты даёт новое направление.»

Обрати внимание: здесь нет обещания, что продажи обязательно вырастут на определённый процент. Есть конкретная задача, понятное решение, подтверждаемые возможности и результат, который стороны смогут оценить.

Пять источников сильной аргументации

1. Факты и документы. Это наиболее объективная основа аргументации. Сюда относятся технические паспорта, официальные допуски производителей автомобилей, сертификаты, спецификации, договорные условия и другие документы. Особенно использовать этот подход при продаже технически сложной продукции.

2. Экономические расчёты. Коммерческие решения часто принимаются на основании цифр. Поэтому менеджеру уметь показать не только закупочную цену, но и экономику предложения в целом: маржинальность, стоимость хранения, логистические затраты, оборачиваемость запасов или потенциальную доходность нового направления.

3. Практические примеры и опыт. Иногда клиенту проще оценить предложение, если он понимает, как аналогичное решение работает в реальной практике. Пример должен быть релевантным, а его условия - сопоставимыми с ситуацией клиента. Если опыт другого партнёра нельзя раскрывать из-за конфиденциальности, его можно описать без названия компании.

4. Экспертность и профессиональные знания. Компетентность менеджера сама по себе не является доказательством

качества продукта, но помогает правильно интерпретировать информацию и отвечать на сложные вопросы.

5. Условия сотрудничества и поддержка. Аргументом может быть не только сам продукт, но и то, как организована работа поставщика: стабильность поставок, понятные договорные условия, обучение персонала, маркетинговая поддержка, работа с претензиями.

Не количество аргументов, а их точность. Одна из типичных ошибок менеджера - пытаться закрыть все возможные вопросы клиента ещё до того, как они возникли. В результате презентация превращается в длинный монолог. Профессиональная аргументация должна быть адресной.

Аргументация должна учитывать собеседника. Владельца интересуют экономика и риски, коммерческого директора - объёмы и маржинальность, закупщика - цена и условия поставки, технического специалиста - характеристики и документация.

Главный принцип. Сильный аргумент - это не самая убедительная фраза менеджера, а доказательство, которое отвечает на конкретный вопрос клиента и помогает ему принять обоснованное решение.

4.4. Работа с сомнениями и возражениями

Даже хорошо подготовленная презентация и убедительная аргументация не гарантируют, что клиент сразу согласится с предложением. В процессе переговоров практически всегда возникают вопросы, сомнения и возражения.

«У нас уже есть поставщик». «Ваша цена выше». «Нам это сейчас неинтересно». «Мы не готовы менять действующую схему работы». «Давайте вернёмся к этому вопросу позже».

Для неопытного менеджера такие фразы часто звучат как препятствие, которое нужно немедленно устранить. Он начинает спорить, повторять преимущества продукта, предлагать скидку или пытаться убедить клиента изменить своё мнение.

Но профессиональный подход начинается с другого понимания: возражение - это информация.

Клиент сообщает, что именно его не устраивает, вызывает сомнения или мешает принять решение. И задача менеджера - не подавить это сомнение, а разобраться в его причине.

Возражение не всегда означает отказ

различать несколько ситуаций.

Первая - недостаток информации.

Клиент не до конца понимает предложение, условия сотрудничества или особенности продукта. В этом случае

необходимо дать дополнительную информацию и подтвердить её фактами.

Вторая - сомнение в ценности.

Клиент понимает, что ему предлагают, но пока не видит достаточной пользы для своего бизнеса. Здесь недостаточно ещё раз перечислить преимущества. Нужно вернуться к задачам клиента и выяснить, насколько предложение действительно соответствует его приоритетам.

Третья - оценка рисков.

Клиент может быть заинтересован в сотрудничестве, но опасаться последствий: дополнительных затрат, проблем с поставками, сложностей при переходе на новый продукт или негативной реакции покупателей. не обесценивать опасения партнёра, а обсудить, какие риски существуют и как их можно контролировать.

Четвёртая - коммерческие разногласия.

Предложение может быть интересным, но не устраивать клиента по цене, отсрочке платежа, объёмам закупки, логистике или другим условиям. Здесь задача менеджера - определить, какие параметры принципиальны, а где возможен поиск компромисса.

Пятая - отсутствие актуальной потребности.

Иногда клиент действительно не заинтересован в предложении. У него нет бюджета, свободных ресурсов, планов по развитию нового направления или необходимости менять действующих поставщиков. Не каждое возражение нужно

преодолевать. Иногда правильнее зафиксировать ситуацию и договориться вернуться к вопросу позднее.

Не отвечать, пока не понял причину

Одна из самых распространённых ошибок - отвечать на возражение сразу после того, как клиент произнёс первую фразу.

Партнёр говорит: «У вас слишком высокая цена». старший менеджер тут же начинает объяснять качество продукции, международный статус бренда и дополнительные преимущества. Но что именно имеет в виду клиент? Возможно, он сравнивает закупочную цену с предложением конкурента. Возможно, его не устраивает маржинальность. А может быть, он рассчитывает на определённую отсрочку платежа.

Пока причина не выяснена, аргументация может оказаться бесполезной. Поэтому первое действие менеджера - уточнить.

Практическая схема работы с возражением (5 шагов)

1. Выслушать. Не перебивать клиента и не пытаться сразу опровергнуть его слова.

2. Признать право клиента на сомнение. Это не означает соглашаться с каждым утверждением. Речь идёт о том, чтобы показать: мнение партнёра услышано.

3. Уточнить причину. Задаём вопросы, которые помогают понять, что именно за возражением.

4. Дать адресный аргумент. Только после выяснения причины подбираем доказательства и предлагаем возможное ре-

шение.

5. Проверить результат и договориться о следующем действии.

Этот подход соответствует современному фреймворку Acknowledge - Explore - Respond - Confirm, который подтверждён анализом тысяч реальных B2B-переговоров.

Практические ситуации

Ситуация 1. «У нас уже есть поставщик».

Неудачная реакция: «Наш продукт лучше, а условия выгоднее. Вам попробовать».

Более профессиональный вариант:

«Понимаю. Если действующее сотрудничество вас устраивает, менять его только ради нового предложения действительно нет необходимости. Скажите, есть ли направления, которые вы пока не закрываете или хотели бы развивать дополнительно? Возможно, мы могли бы быть полезны именно в этой части.»

Ситуация 2. «У конкурента дешевле».

Неудачная реакция: «Зато у нас качество лучше».

Более профессиональный вариант:

«Давайте сравним предложения по одинаковым параметрам. Помимо закупочной цены учитывать условия оплаты, логистику, наличие продукции, поддержку и возможные дополнительные расходы. Если после сравнения наша экономика окажется менее привлекательной, мы должны это честно признать. Но сначала предлагаю убедиться, что мы срав-

ниваем сопоставимые условия.»

Ситуация 3. «Сейчас не время».

Неудачная реакция: «Но предложение действительно выгодное, и сейчас самое время начинать».

Более профессиональный вариант:

«Понимаю. Чтобы не возвращаться к этому вопросу без необходимости, подскажите, пожалуйста, когда будет удобнее его обсудить? И правильно ли я понимаю, что сейчас основное ограничение связано с загрузкой команды или есть другие причины?»

Возражение по цене: не спешить со скидкой.

Перед обсуждением скидки необходимо выяснить, с чем клиент сравнивает цену, сопоставимы ли продукты и условия, какую маржинальность он рассчитывает получить, какие дополнительные расходы возникают. Скидка не должна становиться автоматической реакцией на любое недовольство клиента. Любое изменение коммерческих условий должно иметь встречное основание.

Главный принцип. Не нужно побеждать клиента в споре. Нужно вместе с ним разобраться, какое решение будет оправданным для его бизнеса.

4.5. От презентации к реализации: почему продажа - это процесс

Представим ситуацию: менеджер провёл несколько встреч с потенциальным партнёром, изучил его бизнес, подготовил коммерческое предложение, ответил на вопросы и согласовал основные условия сотрудничества. Клиент заинтересован. Стороны договорились двигаться дальше.

Можно ли считать продажу завершённой? Формально - возможно, если речь идёт о заключении договора или получении заказа. Но с точки зрения развития клиента это только начало следующего этапа.

Впереди могут быть согласование договора, формирование первой заявки, организация поставки, подготовка ассортимента, обучение сотрудников, запуск продаж и оценка первых результатов.

Если менеджер считает своей задачей только получить согласие клиента, он рискует потерять контроль над всем, что происходит после переговоров.

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.