

Том Снайдер
Кэвин Кирнс
**К черту цены! Создавайте ценность.
СПИН-продажи в новых условиях**



Издательский текст <http://www.litres.ru>
*К черту цены! Создавайте ценность. СПИН-продажи в новых условиях: Манн, Иванов и Фербер;
М.; 2008
ISBN 978-5-902862-99-4*

Аннотация

Продавец больше не нужен. Покупатель сам легко находит в интернете всю необходимую информацию о товаре. Большинство продавцов, стремясь сохранить клиента, снижают цену – и совершают большую ошибку!

В новых условиях выигрывают те продавцы, которые сумеют найти и предложить покупателю вместе с продуктом некую выгоду, о которой тот зачастую даже не подозревает. Читайте продолжение мирового бестселлера «СПИН-продажи» – о том, как продавать больше и лучше сегодня, когда дешевле не значит лучше.

Книга принесет наибольшую пользу менеджерам по продажам, торговым представителям, руководителям.

Содержание

От партнера российского издания	3
Часть I. Создание ценности и консультативные продажи	4
Глава 1. Чего хотят клиенты	4
Глава 2. Находим скрытые проблемы	12
Глава 3. Предлагаем неочевидное решение	25
Часть II. Создание ценности и стратегические продажи	40
Глава 4. Основы коммерческой организации	40
Глава 5. Находим незамеченные возможности	52
Глава 6. Делимся преимуществами: кросс-продажи	62
Часть III. Реализация	74
Глава 7. Приспосабливаемся к меняющемуся рынку	74
Глава 8. Вопросы – лучшее подспорье в осознании ценности	81
Глава 9. Изменения неизбежны	93
Об авторах	108

Том Снайдер, Кевин Кирнс

К черту цены! Создавайте ценность. СПИН-продажи в новых условиях

От партнера российского издания

Технология продаж, получившая название СПИН[®], была разработана Нилом Рекхэмом более 30 лет назад. Благодаря длительным исследованиям и наблюдениям за 6000 встреч продавцов и покупателей ему удалось точно определить, что в больших продажах отличает успешных продавцов от их менее успешных коллег. Более того, Рекхэм смог до такой степени точно описать и формализовать процесс продажи, что стало очевидно: СПИН-технологию можно освоить так же, как, например, правила решения квадратных уравнений.

С 1989 года СПИН стал наиболее распространенной моделью обучения продавцов, занятых крупными, стратегическими продажами. Большинство компаний, входящих в список Fortune 1000, являются клиентами Huthwaite – компании, основанной Рекхэмом и занимающейся обучением продажам по методу СПИН. Продавцы страховых компаний, крупнейшие производители промышленного оборудования, финансовые консультанты и юристы, системные интеграторы и IT-консультанты, производители и дистрибьюторы фармацевтических препаратов – все они обучались и продолжают обучаться технологии СПИН. И все они признают высокую эффективность данной модели.

Однако условия работы продавцов сегодня сильно изменились: обострилась конкуренция, при всем разнообразии товаров их дифференциация снизилась, а любое уникальное решение перестает быть таковым в считанные месяцы. Кроме того, у покупателей появился интернет, в котором, кажется, есть вся необходимая для совершения покупки информация. Неужели в таких условиях технология СПИН продолжает работать в неизменном виде?

Этот вопрос нам часто приходится слышать на тренингах. И мы обычно рассказываем, что исследования Huthwaite не прекращались все эти годы, и эти исследования подтверждают, что сама модель не изменилась и сохранила свою действенность, но изменилось ее *применение*. Именно отработка применения СПИН-технологии в новых условиях является основой наших тренингов.

Мы очень рады тому, что теперь не только у наших клиентов, но и у самого широкого круга читателей появляется возможность самим оценить изменения, произошедшие в применении технологии СПИН.

Книга «К черту цены! Создавайте ценность» уникальна, поскольку в ней обобщены результаты последних исследований в области стратегических продаж, а также даны практические советы относительно того, как применять СПИН в новых условиях. Она является логическим и необходимым продолжением книги Рекхэма «СПИН-продажи». И, что немало важно, написана людьми, работавшими когда-то с Нилом, практикующими консультантами компании Huthwaite Inc.

Я надеюсь, что книга покажется вам не только интересной, но и полезной и вы сможете применять полученные знания в вашей реальной бизнес практике. А если возникнут какие-то сложности, я и мои коллеги с удовольствием вам поможем!

*С уважением,
генеральный директор Huthwaite Russia
Виктория Лабокайте*

Часть I. Создание ценности и консультативные продажи

Глава 1. Чего хотят клиенты

*Отец твой спит на дне морском,
Он тиною затянут,
И станет плоть его песком,
Кораллом кости станут.
Он не исчезнет, будет он
Лишь в дивной форме воплощен.*

У. Шекспир, «Буря»¹

Согласно статистике, в США на каждого руководителя в среднем приходится 417 специалистов по продажам. Большинство из них при общении с клиентами оперируют лишь понятием цены. В нашей книге, опираясь на результаты исследований, мы расскажем о том, как ведут дела немногие продавцы, умеющие избегать ситуаций, в которых цена становится решающим фактором.

Адмирал Хаймен Риквер, отец-основатель американского атомного подводного флота, был гением-эксцентриком. При отборе кандидатов на участие в программе по созданию атомных подводных лодок он прибегал к методам, отличным от общепринятых, более того – инквизиторским. Старый морской волк любил повторять: «Чем больше потов сойдет с вас в мирное время, тем меньше сил вы потратите в бою» – и безжалостно применял свою премудрость в ходе стрессовых интервью. Его безумный метод стал легендарным: он хотел оценить поведение кандидатов в ситуации, обостренной до предела. Только лучшие из прошедших это испытание могли претендовать на участие в программе. Иногда он высккивал из гардероба, чтобы застать кандидата врасплох, а случалось, прибавал стул к полу, и когда посетитель заходил в полутемное помещение, приветствовал его словами: «Подними-ка стул, капитан». Иногда Хаймен подпиливал передние ножки стула на несколько сантиметров и наблюдал за тем, как кандидат ерзает и извивается, стараясь сохранить самообладание под изнуряющим градом вопросов. Что уж там, адмирал был не прочь загнать испытуемого в чулан, чтобы тот обдумал там ответ.

Часто Риквер начинал собеседование с вопроса «Какую тему вы знаете лучше всего?». Тема могла быть любой: от выращивания салата до структуры Вселенной. «Осторожнее с ответом, – предостерегал он. – Что бы вы ни назвали, я знаком с этой областью лучше вас». И оказывалось, что он прав. Риквер действительно был уникалом. Он изучал досье соискателей, намереваясь узнать об области их компетенции больше, чем знали они сами. Иной раз интервью растягивалось на три дня.

Сегодня клиенты могут позволить себе вести себя так же, как великий адмирал, и при желании окоротить незадачливого продавца: «Я знаю о вашем продукте больше, чем вы! Есть ли у вас что-нибудь, ради чего мне стоило бы тратить свое время на вас?» У клиентов есть выбор: либо они не общаются с продавцом и покупают то, что хотят, либо процесс общения с продавцом им что-то приносит. В идеале они получают новое видение и экспертную оценку, которую не могут получить из других источников. Им ценен именно опыт – и,

¹ Перевод М. Донского. *Прим. пер.*

повторимся, они не ищут просто информацию о продукте или услуге. Они ищут экспертную оценку, которую никто, кроме продавца, им не предложит. Вот что заботит клиента.

Что же делает общение с продавцом столь значимым? Чего клиент не получит никакими другими способами, кроме как взаимодействуя с продавцом? Это знание рынка, это понимание особенностей конкурентной ситуации на рынке клиента, это такое понимание и видение бизнеса клиента, какого больше ни у кого нет.

Может ли клиент знать рынок так же глубоко, как хороший продавец? Нет, не может. Продавец отслеживает ситуацию на рынке день за днем и на мир, где сражается за место под солнцем, смотрит через призму своего предложения. У него есть видение перспективы, какое нельзя найти в интернете или узнать благодаря основательному консалтингу. Эти знания уникальны, а приложенные должным образом, они гарантируют долгосрочные и прибыльные взаимоотношения.

Доступность информации

В конечном счете клиент хочет получить одно из двух: либо самую низкую цену, либо продукт, представляющий для него наибольшую ценность. С одной стороны, очень просто, с другой – очень сложно. После того как в нашу жизнь вошел интернет, отношение клиентов к процессу покупки и к продавцам кардинально изменилось. Во многих ситуациях продавцы оказались просто не нужны. Приведем простой пример.

Предположим, что вы выводите на рынок новый банк. Давайте наберем в Google «банковские услуги для организаций». Через 0,28 секунды система предлагает нам 1 190 000 результатов. Сегодня покупателю как никогда просто найти информацию о том, что его интересует, в том числе о банковских услугах, начиная с описания предложений и заканчивая лучшими расценками. Вся информация под рукой. Несколько мгновений – и готово. Хотя если тратить на изучение одной страницы в среднем 40 секунд, то внимательное изучение сайтов, ссылки на которые приведены на первых страницах выдачи по запросу «банковские услуги для организаций», займет года полтора. Поэкспериментируем еще чуть-чуть.

- «Обработка данных» – 28 000 результатов за 0,28 секунды.
- «Бухгалтерский учет» – 198 000 000 результатов за 0,29 секунды.
- «Управленческий консалтинг» – 2 150 000 результатов за 0,27 секунды.
- «Упаковка» – 110 000 000 результатов за 0,27 секунды.
- «Здравоохранение» – 102 000 000 результатов за 0,33 секунды.

Сложно определить, сколько действительно полезной информации несут сайты, ссылки на которые выдал Google, но совершенно очевидно, что изучить их все одному человеку не под силу. К счастью, алгоритмы, заложенные в Google, выводят наиболее релевантную информацию в самом начале. Современные поисковые механизмы настолько совершенны, что поднимают на поверхность именно то, что нам требуется, за доли секунды. И покупатель может получить ясное представление о существующих альтернативах в интересующей его области за очень короткий промежуток времени.

Итак, если покупатель просто ищет самую низкую цену, ему совсем не обязательно обращаться к продавцу. Достаточно просто сделать поисковый запрос в интернете. Но представьте себе, что покупатель ориентируется не только на низкие цены. Допустим, он хочет найти предложение, которое полностью соответствует стоящим перед ним задачам, а значит, ему требуется помощь и поддержка. Ему хочется изучить альтернативы, и процесс покупки для него больше чем участие в так называемом тендере, когда несколько поставщиков конкурируют за право выполнить заказ одного клиента. Здесь вступает в дело продавец XXI века.

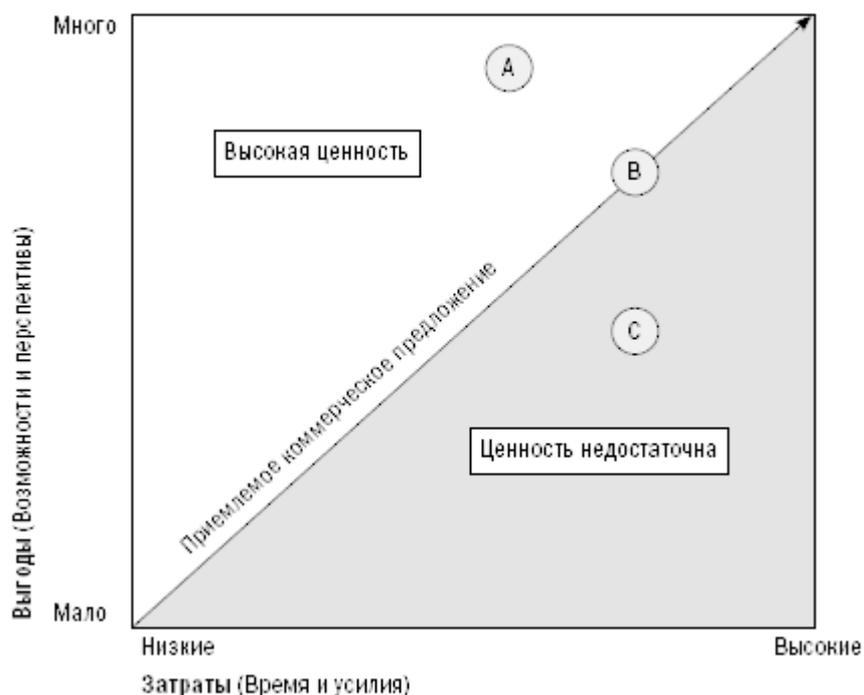
Если нет разницы, зачем платить больше?

Практически все, даже студенты-первокурсники экономических вузов, согласятся с простой формулой: **Ценность = выгоды – затраты**

Формула на самом деле так и называется – «неоспоримое уравнение ценности». Конечно, вряд ли найдутся хотя бы два человека, которые придут к полному согласию в отношении того, как именно расшифровать компоненты уравнения. Но мы ни с кем спорить не станем и будем применять эту формулу не совсем обычно. Мы рассмотрим уравнение применительно к процессу покупки, а не к продаваемому продукту или услуге. Итак, с нашей точки зрения, затраты не означают цену как таковую. Слово «цена» обычно ассоциируется с суммой, которую покупатель отдает за товар или услугу. А в ситуации с покупкой «цена» значит нечто иное. В уравнении «затраты» – это время и усилия, которые покупатель тратит на покупку, это энергия, которую он вкладывает в сам процесс. «Выгоды» – это те возможности и перспективы, которые покупатель получает в результате приобретения.

Задача продавца в таких условиях – предложить покупателю выгоды от покупки, способные с лихвой покрыть все, что он вложил в процесс. На нижеприведенном графике (рис. 1.1) точка А соответствует ситуации, в которой благодаря приобретению покупатель получает много существенных для него возможностей, причем затраты усилий и времени оцениваются им как сравнительно низкие, то есть сделка сулит выгоду. Точка В описывает покупку с приемлемым соотношением цены и потребительской ценности. В точке С усилия клиента не вознаграждаются, он получает меньше, чем вложил. Важно сделать так, чтобы покупателю было выгодно взаимодействовать с продавцом. Иначе зачем вообще нужен продавец?

Рис. 1.1. Уравнение потребительской ценности



Если продавец не предлагает интересные возможности и перспективы (подробнее мы рассмотрим их далее), оправдывающие в глазах клиента трату сил и времени, тогда покупатель просто выберет более выгодное решение проблемы, причем самое экономичное вовсе исключает участие продавца. Вот чем объясняется растущая популярность тенде-

ров, онлайн-торгов и т. д. Покупатели говорят: «Общение с продавцами не дает мне ничего нового, поэтому я больше не хочу тратить на них свое время».

В доинтернетовскую эру продавец был главным носителем знаний о продуктах и услугах. Конечно, вы могли по крупицам собирать информацию из журнальных статей и рекламных объявлений или изучать способы решения проблемы, сидя в библиотеке, но первый путь дает неполную информацию, а второй требует много сил и времени.

Таким образом, власть продавца была сродни мефистофелевской: вы оказывались вынужденными идти к нему. Если вы хотели ознакомиться с возможностями нужного вам продукта или услуги, у вас просто не оставалось выбора – требовалось обращаться к тому, у кого товар. Сегодня у вас нет необходимости встречаться с кем бы то ни было.

Вернемся к уравнению ценности: покупатель не будет вступать во взаимодействие с продавцом, который не дает ему ничего сверх того, что можно получить из других источников и другими способами. Действительно, зачем? Продавцы готовы предоставлять подробные и ценные сведения, они учатся все лучше и лучше рассказывать о своем продукте или услуге. Но покупателю все равно. В его распоряжении еще больше информации – миллиарды бит. Гораздо больше, чем знает любой продавец.

Планка поднялась: подготовка теперь обязательна

Мир покупателей изменился коренным образом и безвозвратно, и мир продавцов никогда не станет прежним. Покупателю больше не нужны продавцы, чтобы получить информацию о продукте или услуге. Он уделяет очень мало времени тем, кто обращается к нему с коммерческими предложениями, не вооружившись знаниями о его бизнесе: терпения на каждого не напасешься. У продавца потребность в предугадывании и прогнозировании ситуации увеличилась двадцатикратно. Больше нельзя прийти и начать задавать простые вопросы, чтобы выяснить текущую ситуацию у клиента. Сегодня вопросы призваны открывать клиенту выгоды предложения. Если продавец приходит в компанию и бросает: «Итак, расскажите мне о вашем бизнесе», то его собеседник, вероятно, парирует: «У вас были сотни возможностей выяснить это до визита ко мне! Почему вы не воспользовались ими? У нас нет времени для вас». Здесь и кроется трудноуловимый, но важный нюанс, который пока чувствуют лишь немногие продавцы.

Наше время сегодня ценнее, чем когда-либо. Причем в буквальном смысле. Мы тратим на работу все больше и больше времени, спешим пообедать побыстрее или даже перекусываем у компьютера, отвечаем на электронные письма во время телефонных конференций и до умопомрачения оттачиваем умение делать несколько дел одновременно. Если время – деньги, то каждая минута имеет долларовый эквивалент. Право же, сегодня продавцу действительно стоит потренироваться дома, прежде чем постучать в дверь потенциальному клиенту.

Планка поднята высоко. Вопросами, которые в прошлом задавали продавцы, чтобы лучше понять бизнес клиента, больше не обойтись. Сегодня они годятся, только чтобы создать подходящую обстановку для продажи, чтобы клиент разобрался со своими потребностями. Вопросы о факте, описанном в других источниках, показывают некомпетентность задающего их продавца. Его сразу же избавят от необходимости общаться дальше. Мы как клиенты в обмен на свое время хотим нечто большее. Мы очень заняты. Как заметил Майкл Мэндел, главный экономист журнала Business Week, «мы бежим изо всех сил, чтобы не отстать от бизнеса, который ускоряют технологии». Продавцам нужно осознать, что наступила новая эпоха. Делая первые шаги в работе с клиентом, они должны быть готовы узнать о его бизнесе гораздо больше, чем когда-либо раньше. Современный клиент не терпит неподготовленности и неуместных поступков.

Будьте скромнее

Современные покупатели, как вы видите, становятся все более и более искушенными и осведомленными. Продавец должен найти к ним подход или развести руками. Сегодня клиенты не позволят разговаривать с собой свысока, они больше не воспринимают продавца как эксперта. Обладая познаниями в чем-то, продавец намеревается преподнести их потенциальному покупателю как нечто новое, зачастую в дидактической манере. И он склонен задавать вопросы, которые многим клиентам кажутся дерзкими: «Я изучил ваш ежегодный отчет и отметил, что рентабельность продаж вашей компании ниже, чем у конкурентов. Ведь это так? Позвольте мне рассказать, как мы могли бы помочь вам». Я бы ответил примерно следующее: «Вы ничего не знаете. Вы не понимаете всю сложность ситуации, в которой мы находимся. Вы не знаете планов наших владельцев, наших акционеров... Есть миллион вещей, которых вы просто не видите, не знаете и не понимаете!»

Куда скромнее и, главное, профессиональнее формулировать вопросы следующим образом: «Вы знаете, я просматривал ваши финансовые отчеты и постарался изучить доступную в открытых источниках информацию о вашей компании и о вашем рынке. Могу ли я задать вам пару вопросов на тему, как я полагаю, актуальную для вас, особенно с учетом того, что мы наблюдаем на рынках, схожих с вашим?»

Кроме того, важно понимать, что сегодня обязанность принимать решения о покупке переходит от руководящего состава к менеджерам среднего звена. Управленцы высшего уровня сосредотачиваются на решении вопросов, которые касаются предприятия в целом, и на поиске способов сделать фирму наиболее конкурентоспособной. И большинство топ-менеджеров не потерпит самомнения и надменного поведения продавцов. Все чаще «топы» берут на себя управление взаимоотношениями на уровне предприятия.

Еще в 1995 году Олстон Гарднер и Джей Кломпмейкер из бизнес-школы Kenan-Flagler при Университете Северной Каролины провели широкомасштабное исследование топ-менеджеров и их вовлеченности в процесс покупок и опубликовали отчет под названием «Продавая товар топ-менеджерам»². Некоторые из сделанных учеными выводов представлены на графике ниже (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Участие топ-менеджмента в принятии решения о покупке



Как видно на графике, топ-менеджеры принимают активное участие в процессе покупки на первых этапах, когда определяются текущие проблемы и задачи, задаются цели

² *Selling to Senior Executives research white paper by Target Marketing Systems, University of North Carolina Kenan-Flagler School, and Hewlett Packard Company, 1995.*

и формируется стратегия. Они снова включаются в процесс на этапе выполнения плана и оценки результатов. Закупки для нужд предприятия переходят в ведение руководителей среднего уровня.

Другими словами, продавцы, стремящиеся отойти от чисто транзакционных, основанных на цене продаж, должны быть готовы к тому, что в новом мире им придется вести переговоры с высшим менеджментом компании-заказчика. И при последующем общении продавцам стоит убедиться в том, что заказчик выполнил свои задачи. Сегодня хорошие продавцы обязаны уметь общаться с топ-менеджерами фирмы-клиента на одном языке, если, конечно, они хотят уйти от продаж, в которых все определяет цена.

Требования растут. Во-первых, предполагается, что у продавца есть знания и он готов ими поделиться. Знания – это то, в чем так сильно нуждаются и топ-менеджеры, и те, кто непосредственно делает закупку, и, во-вторых, продавец должен передавать сведения крайне аккуратно – так, чтобы это не выглядело как поучение или наставление. В прошлом клиенты страдали от нехватки знаний о продукте и услугах. Сегодня информации о продуктах и услугах у них достаточно, и главная сложность для них – это неполное видение ситуации, в которой они ведут бизнес. Им нужны ваши знания, но не в такой форме: «Я ваш спаситель, благодарите Господа за то, что я появился у вас вовремя». Такой подход больше не работает.

Как избежать ценовой конкуренции

Обобщая вышесказанное, отметим, что для того, чтобы уйти от практики продаж, построенных на цене, и преуспевать в начале XXI века, продавцы должны выработать навыки, которые позволят им выделять исключительную ценность продукта и эффективно передавать ее заказчику.

Компания Huthwaite³ (www.huthwaite.com) создавалась для проведения исследования. Это исследование продолжается по сей день. Оно сводится к сбору данных о продажах, мы не выдумывали учебных ситуаций. Наши герои – реально существующие люди, и события с их участием, описанные нами, действительно имели место. В книге мы делимся выводами, к которым пришли, годами изучая поведение покупателей и продавцов на самых разных рынках. Мы вывели оригинальный метод для определения покупательской ценности на основании информации о нескольких тысячах сделок, имеющих любопытные общие характеристики. Точнее, мы изучали сделки (будь то продажа товара или сервиса), отвечавшие двум требованиям:

– заказчик при покупке продукта, услуги или набора функций сталкивался с несколькими конкурирующими поставщиками, чьи предложения выглядели одинаковыми, то есть, несмотря на лучшие намерения продавцов и их попытки продать ценность, покупатель мог увидеть только одно четкое различие между предложениями, а именно цену;

– несмотря на очевидное сходство предложений, заказчик не остановился на самой низкой цене.

Мы предположили, что если такое на первый взгляд странное поведение заказчика является обоснованным, то эти сделки дадут нам превосходную возможность изучить, что же клиент понимает под получением ценности. Почему клиенты совершают такие нелогичные поступки? Почему они платят больше за продукт или услугу, когда другой поставщик предлагает то же самое, но дешевле? Полагаем, большинство найдет полученные нами результаты убедительными и согласится с тем, что они способны изменить представление о мастерстве продавца. Более того, мы увидим, что результаты исследования прекрасно слу-

³ Подробнее о российском отделении компании – на www.huthwaite.ru.

жат продавцу для построения стратегий и тактик, позволяющих уйти от ценовой конкуренции и продавать продукты и услуги дороже. Мы считаем, что эти навыки усваиваемы, могут быть применены многократно и поддаются измерению.

Как клиент приходит к пониманию ценности

Исследуемые клиенты отмечали, что были готовы смириться с ценой, после того как оказывались по крайней мере в одной из четырех ситуаций, которые давали им понять, как предложение создает ценность для их бизнеса. Мы назвали эти ситуации побуждающими к инсайту⁴. Итак, клиенты могли заплатить больше, пересмотреть взаимоотношения между продавцом и покупателем, возвести преграды для конкурентов поставщика и относиться к продавцу как к доверенному советнику в случае, если продавец:

- помогает покупателю обнаружить *скрытую проблему* у него в компании;
- предлагает такое решение проблемы покупателя, которое ранее не принималось во внимание, то есть *неочевидное решение*;
- создает или открывает для покупателя *новые* или *не замеченные* прежде *возможности* и перспективы;
- не просто выступает в роли поставщика продуктов и услуг, но и является *посредником в создании преимуществ* клиента, точнее, предлагает ему весь спектр возможностей своей организации таким образом, чтобы они могли внести вклад в расширение дела или переориентацию клиента, что в частном случае реализуется через кросс-продажи.

На рис. 1.3 вы видите, как мы скомпоновали результаты исследования этих ситуаций. В части I мы рассмотрим скрытые проблемы и неочевидные решения, которые являются приметой современных консультативных продаж. Определение консультативных продаж подверглось фундаментальным изменениям, и тактики, которые вы использовали раньше, утратили действенность. Вы узнаете, почему так происходит и как с этим бороться. Мы отнесли эти два типа ситуаций к категории консультативных продаж, так как они применяются главным образом в работе с руководителями нижнего уровня и менеджерами среднего звена. Они важны, но имеют преимущественно тактический характер.

Рис. 1.3. Ситуации, побуждающие к инсайту



В части II мы рассмотрим новые возможности и посредничество в создании преимуществ. Чтобы создать такие условия, необходимы все навыки консультативных продаж, но

⁴ Инсайт (от англ. insight) – озарение, мгновенное осознание, акт внезапного проникновения в суть проблемы без логического анализа. *Прим. ред.*

примененные на более высоком уровне – на уровне стратегических продаж. Поясним: мы определяем консультативные продажи как сделки с руководителями нижнего и среднего уровня, а стратегические продажи – как сделки с менеджерами высшего звена. Успех может быть достигнут как на консультативном, так и на стратегическом уровне.

Анализ успешных продаж однозначно показал, что эти четыре силы действуют. И хотя ради получения власти над ними требуется сочетать искусство и науку, существуют методы, которые поддаются изучению, применимы на практике и тем действеннее, чем дольше оттачиваешь их использование.

Давайте же оставим позади ценовые продажи и начнем наше путешествие в новую эпоху с изучения скрытых проблем.

Ключевые моменты главы 1

1. С изобретением интернета отношение клиентов к процессу покупки и к продавцам изменилось кардинально. Во многих ситуациях продавцы оказались просто не нужны. Основная причина – возрастающая доступность информации.

2. Сегодня клиенты не нуждаются в продавцах для получения информации о продукте или услуге. Они могут найти ответы на любые интересующие их вопросы на веб-сайтах, воспользовавшись поисковыми системами.

3. Современные клиенты стали более опытными и готовы платить более высокую цену за новое видение, анализ и знания, которые нельзя получить никаким другим способом, кроме как в процессе покупки.

4. Уравнение ценности, под которым подпишется большинство студентов-экономистов, таково: ценность = выгоды – затраты.

5. Мир покупателей изменился коренным образом и безвозвратно, и мир продавцов никогда не станет прежним. Покупателям больше не нужны продавцы, чтобы узнать подробнее о продукте или услуге. Вся необходимая информация доступна в интернете.

6. Клиенты больше не позволяют относиться к себе свысока, потому что они перестали воспринимать продавца как эксперта.

7. В начале XXI века продавец не достигнет успеха, если будет говорить только о цене или о ценности вообще. Продавцы должны создавать ценность, помогая клиенту разобраться с его собственными потребностями. Существуют побуждающие покупателя к инсайту навыки, которые на практике доказали свою эффективность в отстройке от конкурентов.

Глава 2. Находим скрытые проблемы

*Понять – значит распознать типовые модели поведения.
Исайя Берлин, «Историческая неизбежность»*

Стереотипы

Создание ценности опирается на выявление типовых поведенческих моделей. Способность помочь клиенту (так мы будем называть и потенциальных клиентов, и текущих заказчиков) посмотреть на ситуацию под таким углом, чтобы стали очевидны стереотипы и проявились проблемы, решения и возможности, – открывает путь к заключению прибыльной сделки и дальнейшему выстраиванию отношений. Помните, что вашему будущему партнеру не всегда нужна новая информация. Может быть, требуется лишь показать ему что-то с другой точки зрения.

Взгляните на рис. 2.1. Что вы видите? Хорошо, уточним: видите ли вы на картинке ковбоя? Различаете контуры? А если я вас спрошу, видите ли вы ковбоя, скачущего на пегой лошади? Приобрело ли изображение смысл? Так же мешает нам шаблонное восприятие проблем, решений и возможностей. В нашем поле зрения находится множество объектов, но до тех пор, пока нам не зададут правильный вопрос, мы их не распознаем. Как будто перед нами обратная сторона замысловатого гобелена – переплетение нитей и узлы. Возможно, мы получим смутное представление о картине, но пока кто-нибудь не покажет нам лицевую сторону, она будет оставаться для нас чем-то неуловимым и загадочным.

Рис. 2.1. Что вы здесь видите?



Новая система координат

Наступившая эра продаж, контролируемых клиентом, изменила систему координат для продавцов. Действительно, «система координат» – очень удачная метафора. Как заметил Эйнштейн, системой координат определяется ощущение времени. То же и в нашей ситуации: для покупателя пять минут, проведенные с плохо подготовленным продавцом, сопоставимы

с двумя часами потраченного зря времени. У сейлза старой школы, который расхваливает свое предложение, иная точка отсчета. И для покупателя время с ним будет тянуться бесконечно. Но клиенту каждая минута дорога. Мы находимся под давлением, у нас много дел. И если наше внимание моментально или, во всяком случае, очень быстро не привлечет то, что заставит нас подумать: «А ведь парень знает, что мне нужно для понимания моего рынка, моей компании, моей собственной эффективности», – время будет ползти.

Так же обстоит дело с проблемами в бизнесе, которые скрыты от нас. Нужно, чтобы кто-то пролил свет на них. Мы хотим получить авторитетное заключение сведущего специалиста. Ведь проблемы останутся вне поля нашего внимания до тех пор, пока опытный продавец, который умеет виртуозно вовлекать собеседника в процесс, осторожно не расспросит нас и не поможет нам найти все те препятствия, которые сводят на нет наши усилия. Время отбросить шаблоны и взглянуть на лицевую сторону гобелена.

Нахождение скрытых проблем

Первое, о чем продавец должен спросить себя: «Какие проблемы отрасли известны мне по опыту? Какие из них я могу решить с помощью моего продукта, услуги или знаний?»

Под скрытой проблемой мы понимаем любые затруднения и помехи в работе, которые должны быть устранены, но пока не выявлены. Во все времена лучшие продавцы интуитивно понимали, что ценность для клиента может быть создана через показ его же слабых мест – с помощью вопросов. Очень важно найти водоворот, скрытый под спокойной гладью реки.

Мы используем термин «скрытая проблема» для описания состояния или ситуации, из которых нужно выбраться, но истинные причины их возникновения нам часто неизвестны. Проблемы разнятся по типам и масштабам. Бывает, неисправна сборочная линия, а бывает, неприятности сыплются одна за другой и замедляют выполнение задачи. Что ж, проблема, внешняя или внутренняя, должна быть решена. Потребность в решении проблемы принципиально важна. Оставленная без внимания, проблема усугубляется и рано или поздно наносит удар по прибыли предприятия.

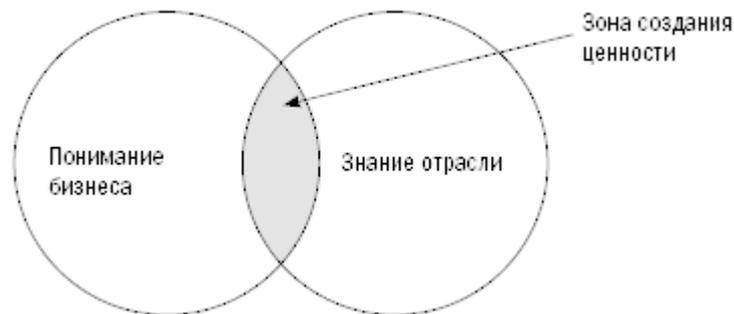
Продавцы ищут неочевидные для клиента проблемы – те, что полностью или частично находятся за пределами его компетенции или лежат вне его системы координат. Суть в том, что он просто не замечает их. Но проблемы есть, и они оказывают влияние на прибыль предприятия. Найти и разрешить их очень важно, но клиенту требуется помощь, потому что затруднения ускользают из его поля зрения. Случается, человек осведомлен о проблеме, но совершенно не понимает ее масштаба, влияния на другие сферы и возможных последствий. Слишком мала дистанция: так, впервые попавший в зоопарк ребенок, прижавшись носом к ноге слона, опишет животное как большой, серый, покрытый чешуйками столб. Или, например, вы с вашим предположительным партнером думаете и действуете в разных системах координат. Представьте, как инженер, превосходно разбирающийся в ньютоновской физике, пытается вникнуть в вопросы квантовой механики. Однако факт остается фактом: если клиент не видит проблему, ему с ней не справиться.

Продавец XXI века

Возможно, следующее утверждение покажется вам преувеличением, но рынок сделал качественный скачок и перешел в иную систему координат. Познакомьтесь с продавцом нового времени. Он вошел в XXI век и готов оказать клиенту поддержку в подстройке под новые реалии. У него ошеломляющий набор инструментов, и главное, чем он располагает, – это способность помочь клиентам выделить скрытые проблемы их бизнеса. Как он делает

это? Мы обязательно познакомимся с его практиками. Но сначала давайте оглядим картину. Что дает ему возможность помогать клиентам? Что выделяет его среди коллег и позволяет ему отвечать потребностям заказчиков? Присущая хорошему продавцу способность создавать ценности лежит на пересечении знаний об отрасли и понимания сути чужого бизнеса. Продавец знает, как конкретные проблемы, характерные для рынка, влияют на прибыльность дела. Вот зона создания ценности (рис. 2.2).

Рис. 2.2. В поисках возможностей для создания ценности



Добавьте навыки задавания вопросов, и вы поймете, каким образом выявить подноготную клиента. На пересечении трех вышеперечисленных профессиональных качеств находится зона знания клиента, показанная на рис. 2.3. Это область, где отраслевые знания и понимание сути бизнеса в сочетании с использованием вопросов становятся мощным инструментом. В дальнейшем его используют, чтобы заглянуть в глубь скрытой проблемы.

Рис. 2.3. Трансформируем возможности в инструмент влияния



Следует пояснить употребляемый нами оборот «навыки использования вопросов». Недостаточно просто задавать вопросы: велик риск вызвать раздражение. Большинство продавцов сегодня признают желательность вопросов, и многие считают себя мастерами в консультативных продажах. Распространенное заблуждение! В ходе недавнего масштабного исследования Huthwaite, отвечая на вопрос об отношении клиентов к специалистам по продажам, руководители отметили, что лишь 4 % их сотрудников ведут дела таким образом, чтобы клиент взглянул на вещи в новом свете. Иначе говоря, по мнению управленцев, 96 % продавцов не создают ценность и/или не знают, как сделать это с помощью выявления скрытых проблем.

Вопросы сами по себе не делают продавца специалистом по консультативным продажам. Надо учиться задавать правильные вопросы вовремя. Вопросы должны преследовать две цели:

- способствовать озарению клиента;
- сделать так, чтобы клиент выказал готовность к дальнейшему разговору.

Предмет нашей беседы имеет отношение к вниканию клиента в стоящие перед ним задачи и тесно связан с тем, что мы называем ограничениями. О них мы и поговорим. Но прежде давайте внимательно изучим качества хорошего специалиста по консультативным продажам. Мы не будем тратить время на подробное описание следующих требований, так как полагаем их само собой разумеющимися. Первое условие для того, чтобы просто вступить во взаимодействие: продукты или услуги, которые поставляет продавец, должны быть отличными или даже выдающимися. Второе условие: продавец обязан глубоко разбираться в продуктах, услугах и возможностях компании-партнера.

Знание отрасли. Продавец обладает экспертными знаниями в отрасли и понимает конкурентную ситуацию на рынке. Он является источником знаний и идей, которые с высокой степенью вероятности представляют интерес для клиента, причем прекрасно понимает, где и как именно может быть применен его продукт. Согласно недавнему исследованию Nuthwaite, в ходе которого было опрошено 500 высших руководителей (CEO) и старших вице-президентов (SVP) ведущих компаний (по версии журнала Fortune), наибольший вес при выборе партнера имеет отраслевая компетенция. Фактически 95 % респондентов отметили этот фактор первым или вторым среди влияющих на отбор.

Понимание бизнеса. Продавец должен понимать не только особенности отрасли, но и более мелкие детали, касающиеся ведения дела. Для него отчет о прибылях и убытках имеет смысл. Ему ясна суть деятельности коммерческого предприятия (см. главу 8). Он вызывает озарения – инсайты, о чем мы подробнее поговорим в главе 6. Пока же отметим, что продавец обязан уметь рассказать не только чем его предложение отличается от конкурентных, но и какие выгоды оно сулит заказчику.

Способность задавать верные вопросы. Как мы упоминали ранее, хороший продавец умеет задавать вопросы, с помощью которых он искусно ведет клиента к новому взгляду на ситуацию и подталкивает его к самостоятельному формулированию выводов. В действительности большинство продавцов не умеет задавать вопросы. Сверх того, исследование показало, что именно способности определять потребности клиента особенно часто не хватает тем, кто входит в сотню лучших сейлзов по версии журнала Fortune! Навыки использования вопросов мы детально обсудим в главе 5.

Итак, эти три навыка делают продавца исключительно ценным для клиента, и тот благодарно обращается к нему за советом.

Навыки в действии: показываем лицевую сторону гобелена

Наш друг Боб Колвин, занимающийся продажами химикатов, несколько лет назад был в Южной Африке. Как химика-технолога его особенно интересовали процессы добычи золота, используемые в то время компанией Anglovaal (ныне Metorex) на приисках Нью-Консорт в Барбертоне. Открытые в 1885 году, эти копи являются одними из старейших в мире.

Залегающая в тех местах руда с низким содержанием золота до сих пор обрабатывается способом, который был запатентован еще в 1887 году английским металлургом и химиком Джоном Стюартом Макартуром. Руда измельчается, затем промывается раствором цианида натрия (в нем золото растворяется), получившаяся суспензия сливается. Для ускорения выщелачивания благородного металла и сохранения его количества добавляется аце-

тат никеля. Чаши гребного колеса, каждая размером с обычную кофейную чашку, зачерпывают ацетат из чана и выливают его в резервуар, куда поступает суспензия. И наконец, в смесь вводится цинковая пыль, благодаря чему золото оседает на дне.

Наш пытливый друг заглянул в чаши колеса и понял, что их никогда не чистили. Между тем ацетат никеля вызывал коррозию и при остановке процесса образовывал на стенках сосудов корку, вследствие чего зачерпывалась только половина требуемой нормы химиката.

После осмотра лаборатории Боб обедал с управляющим предприятия, который полюбопытствовал о впечатлениях гостя. Наш друг ответил вопросом на вопрос: «Как вы полагаете, остается ли в суспензии растворенное золото после цианирования?» – «Я не знаю, а почему вы спрашиваете?» – «Я сомневаюсь, что в суспензию поступает достаточно ацетата никеля... Будь так, что бы произошло?» – «Думаю, что процесс замедлился бы...» – «И при добавлении цинковой пыли оседало бы меньше золота?» – «Да, действительно». Управляющий был удручен.

Как видите, стоило задуматься о регулярной чистке чашек – и удалось нащупать решение.

Выяснилось, что за год эта маленькая проблема отнимала у компании пять миллионов долларов! Такова была цена упущенного золота. А нужно было, только чтобы кто-то заметил: нечищенные чашки вмещают вдвое меньше полагающегося количества жидкости. Вот оно – создание ценности с помощью выявления скрытых проблем.

Казалось бы, элементарно. Но представьте себе степень сложности проблем, с которыми вы сталкиваетесь в своей отрасли, и поймете, что вам известно отнюдь не все. Какова цена неизвестных и потенциально неприятных последствий скрытых проблем?

Модель НПЗУ: возвращаясь к уравнению ценности

С точки зрения продавца, помощь клиентам в выявлении скрытой проблемы – это процесс, построенный по правилам, которые можно изучить и использовать. Что сделал наш друг Боб? Давайте обратимся к уравнению ценности, рассмотренному нами в первой главе: ценность = выгоды – затраты.

Рассмотрим подробнее источники выгод. Воспользуемся следующим уравнением:

Рис. 2.4. Как создаются выгоды

$$\text{Ценность} = (\text{Выгоды}) - \text{Затраты}$$

$$= (\text{Навыки} + \text{Процесс} + \text{Знания}) \times \text{Усилия}$$

Таким образом, получается аббревиатура НПЗУ⁵ (навыки, процесс, знания и усилия), которая отображает структуру создания выгод. Рассмотрим это уравнение применительно к ситуации Боба.

Навыки

Боб понимал: если рассказать клиенту о проблеме, толку будет мало. Он знал, что клиент должен сам ее осознать. Говорить человеку о его трудностях – дело неблагодарное, чреватое негативной реакцией: возмущением, протестом, обидой. Как мы увидим при изучении коммуникативных ограничений, люди предпочитают делать выводы сами. Наш друг умел

⁵ В оригинале SPIKE (Skills, Process, Knowledge and Effort). Прим. пер.

задавать правильные вопросы: либо подводящие собеседника к осознанию предмета, либо побуждающие его продолжить обсуждение (или достигающие той и другой цели). Боб не стал обвинять управляющего в плохом руководстве прииском, зато искусно задавал вопросы, чтобы тот сам вник в проблему. В главе 5 мы еще рассмотрим, как неудобные вопросы становятся ключом к успеху.

Процесс

Чтобы понять бизнес клиента, Боб последовательно прошел несколько этапов. Процесс начался с выяснения отраслевой специфики. Соберите фокус-группу из ваших успешных коллег или, еще лучше, из нескольких ключевых руководителей и совместно обсудите ситуацию на рынке заказчика. Вспомните, как ваши клиенты внезапно понимали, что у них проблема. В чем именно заключалась проблема? Вследствие чего было достигнуто осознание? Применима ли эта схема для других клиентов? На основании коллективного опыта составьте список главных проблем отрасли.

Следующий шаг – понять, какими ресурсами располагает ваша компания. Какие проблемы вы можете решить? Какими возможностями обладает компания, чтобы справиться с выделенными вами отраслевыми проблемами? Составьте список проблем, которые способны решить только вы или, во всяком случае, решите лучше, чем конкуренты. Перечень должен получиться коротким. Если в нем больше трех или четырех пунктов, возможно, вы неправильно представляете себе сильные стороны вашей компании или переоцениваете свои возможности. Помните, что глобализация поставила людей бизнеса в равные условия. Конкуренция может удвоить ваши силы независимо от отрасли, в которой вы ведете дела.

После составления списка и его тщательной проверки на точность и соответствие реалиям нужно изучить влияние выделенных проблем на бизнес. Как они отражаются на прибыли предприятия? Что произойдет, если проблема останется невыявленной? Как проблема будет влиять на бизнес, если ослабить контроль?

Знания

Боб Колвин зарекомендовал себя, показав знание отрасли и добившись от собеседника осознания, и таким образом наладил доверительные отношения с клиентом. Как химик-технолог он научился разбираться в системах и процессах, применяемых в большинстве отраслей, с которыми имеет дело как продавец. Но еще Боб использует каждый контакт с клиентом как возможность для обмена: вскрывая проблему, он добавляет в свою копилку знания (см. главу 9). Наш предприимчивый друг постоянно углубляется в изучение компаний и рынков, которые составляют его клиентскую базу. Так, зная процесс цианирования, он создал ценность для партнера.

Усилия

И наконец, Боб понимает, насколько важно приложить усилия к созданию ценности. Для хорошего продавца навыки, знания, понимание производства жизненно необходимы. Однако в действие их приводят именно усилия. Боб мог бы бродить по прииску с зашоренным взглядом, не обращая внимания ни на что, просто дожидаясь момента, чтобы начать говорить о своих товарах. Но он оглядывался по сторонам, изучал производство, старался применить свои знания, и тщание принесло плоды. Он заметил то, чего до него не замечал никто. Без сомнения, люди постоянно ходили по прииску, но никто не удосужился уделить такое внимание процессу цианирования. Старание помогло Колвину установить серьезные доверительные отношения с управляющим и воздействовать на него. И когда настало время обсуждать продукты, обошлось без торга. Боб мог продать товар по цене выше обычной, так как создал огромную ценность для клиента. Кстати, наш герой работал в компании, которая уделяла много внимания мотивации персонала. Он прошел отличное обучение и в случае успеха получал щедрое вознаграждение. Это позволяло ему продавать уверенно и профессионально.

Ограничения коммуникации

История с Бобом несколько нехарактерна. Кажется, что выявление скрытой проблемы напрямую ведет к успеху в продажах. Но не торопитесь с выводами. Первая ошибка, которую делают продавцы, – переход к разговору о решении до того, как клиент отчетливо понял, что вообще надо что-то предпринимать. Недавно мы опросили более 600 отвечающих за продажи руководителей из компаний, входящих в рейтинг Fortune 500, и 72 % респондентов заявили, что их подчиненные перескакивают к решению прежде, чем клиент увидел потребность в нем.

Вопросы – самый простой способ помочь выявить, как ведутся в фирме дела, а значит, и обнаружить скрытые проблемы. Объяснение тому дает нам бихевиоризм⁶. Мы употребляем термин «ограничения коммуникации», а выведены они из принципа, известного как *склонность к подтверждению*:

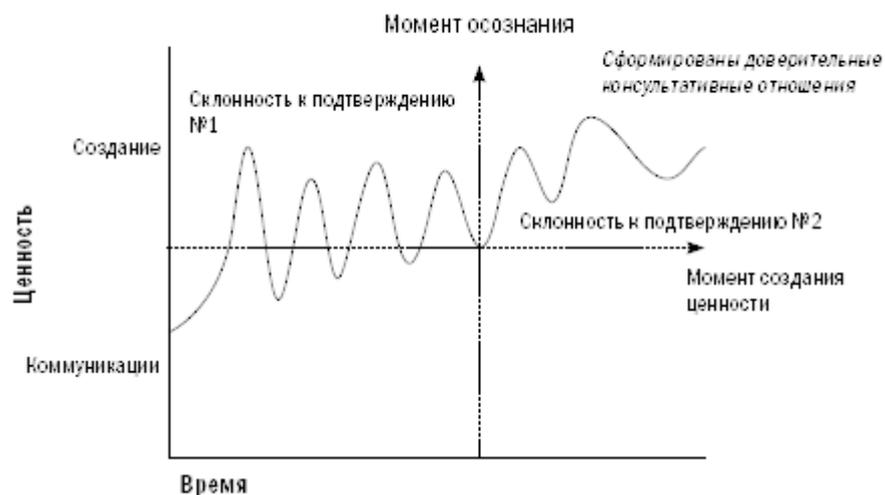
1. Люди больше ценят свои утверждения и выводы, нежели то, что говорят им.
2. Люди больше ценят то, о чем попросили сами, нежели то, что им предложили.

Иными словами, как клиент я всегда буду больше доверять заключениям, к которым пришел самостоятельно (с помощью наводящих вопросов), чем готовым ответам, в правильности которых меня усиленно убеждали. Сказать клиенту, в чем он нуждается и чем вы как продавец способны ему помочь, сегодня означает потерпеть неудачу. Я как клиент предпочту выбрать самостоятельно, что мне надо и как вы можете помочь мне, но, возможно, для этого мне потребуется ненавязчивая помощь продавца, который задаст правильные вопросы. Итак, задавайте вопросы в любом случае, но удостоверьтесь в том, что они будут полезны клиенту и поспособствуют ему в понимании проблемы. Как мы показали в главе 1, клиенту не нужен учитель, восполняющий пробелы в его знаниях: он хочет, чтобы продавец помог ему понять ситуацию комплексно и увидеть стереотипы ведения бизнеса, которые раньше были скрыты. Он желает, чтобы вопросы продавца лишь подтолкнули его самого к открытиям.

В начале взаимоотношений вопросы, задаваемые продавцом, крайне важны. Они служат для выявления стереотипов покупателем. Продавец задает вопросы и изредка создает ценность (когда благодаря ему собеседника осеняет идея), что позволяет вовлечь клиента в процесс. Инсайты соответствуют вершинам графика на рис. 2.5. Нижние точки – это необходимые вопросы, которые продавец должен задавать для полного понимания ситуации. Они находятся под пунктирной линией, означающей создание ценности, так как по большей части скучны и малоинтересны для клиента.

⁶ От англ. behaviour – «поведение»; теория психологических основ поведения, относящаяся, в частности, к поведению потребителей, покупателей при выборе и покупке товаров. *Прим. ред.*

Рис. 2.5. Как склонность к подтверждению действует в продажах



Давайте рассмотрим, как склонность к подтверждению действует в продажах. Вертикальная ось — «Ценность». Значения в нижней части графика описывают коммуникации, создающие ценность. То есть ценность, которую предлагает продавец в ходе взаимодействия (например, в розничной торговле), имеет низкую значимость для процесса продаж. Значения в верхней части графика представляют собой создание ценности. То есть создание ценности (например, выявление скрытых проблем, неочевидных решений, новых возможностей в рамках ограничивающих возможностей коммуникации) гораздо важнее для процесса продаж. Горизонтальная пунктирная линия показывает, с какого момента начинается создание ценности. Выше этой линии — откровенный и продуктивный разговор. Ниже — дискуссия, в которой решающим фактором является цена.

По горизонтальной оси отсчитывается период взаимодействия продавца с клиентом. Вертикальная пунктирная линия показывает момент, когда выявляется ранее скрытая проблема. Это момент истины, когда клиент внезапно обнаруживает скрытую проблему, или лучшее решение, или потенциальную возможность. По правую сторону от линии лежит та часть диалога, на протяжении которой клиент не столько отвечает на вопросы, сколько задает их сам. Верхний левый квадрант описывает ситуации открытия, верхний правый квадрант — ситуации осознания.

Нетрудно заметить, что склонности к подтверждению № 1 (люди больше ценят свои утверждения и выводы, нежели то, что говорят им) соответствует верхний левый квадрант. Это квадрант с высокой ценностью, полученной до момента обнаружения проблемы клиентом, до момента осознания. Это начало процесса продаж, и умение задавать вопросы и слушать имеет здесь критическую важность. В этом квадранте вопросы более важны для клиента, так как они ведут его к выявлению проблемы. Клиент выясняет свои потребности, узнает о вещах, о которых не имел представления раньше. Клиент приходит к своим собственным заключениям.

Склонность к подтверждению № 2 (люди больше ценят то, о чем попросили сами, нежели то, что им предложили) играет роль в верхнем правом квадранте. Здесь создается ценность, после того как клиент узнал о своей проблеме. Это период, на протяжении которого клиент задает вопросы. По мере создания ценности продавец становится советником для клиента. В рассматриваемой части разговора ответы очень важны для клиента, потому что ему нужны знания продавца, его совет. Клиент приглашает продавца к обмену знаниями.

Над горизонтальной пунктирной линией простирается пространство взаимодействия, создающего ценность. Посмотрим, что происходит ниже. В нижнем левом квадранте продавец попадает в ловушку устаревшего подхода к продажам. Рассказывая до посинения о

продукте, услуге или компании, он нагоняет скуку на клиента, и тот думает: «Меня все это не волнует» или «Черт возьми, как же дорого!». Очевидно, что это не лучшая ситуация для обоих участников процесса.

В нижнем правом квадранте продавец жонглирует ценой. Он дает скидки. Как только клиент понял проблему и решил, что с ней надо что-то делать, его единственная забота – стоимость. Он не получает никакой дополнительной ценности от процесса покупки: ни нового понимания, ни новых открытий – ничего. Зачем же ему платить больше? Продавец в нижнем правом квадранте позволяет переговорам течь в русле обсуждения цен, потому что ему нечего больше предложить. Это просто страшный сон для продавца.

Ниже пунктирной линии создания ценности обсуждаются лишь вопросы цены. В нижнем левом квадранте продавец фактически создает почву для возражений, а в нижнем правом сражается в ценовой войне, которую сам же и начал, потому что он создал почву для возражений и не предложил клиенту нового понимания. Поэтому единственное, что ему остается, – это пытаться выделиться на фоне остальных и переиграть их, снижая цену или вообще предлагая товар бесплатно.

Мы не говорим, будто после того, как линия осталась внизу, продавцу не приходится торговаться или сталкиваться с возражениями, отнюдь нет. Но если взять склонность к подтверждению за основу, на которой будет строиться ценность, то клиент сам выявит ценность, и за это он готов платить больше. Продавец, создающий ценность, переходит из мира возражений и скидок в мир соглашений и прибыли.

Склонность к подтверждению в действии

Рассмотрим несколько примеров ситуаций, характерных для квадрантов. Взгляните на рис. 2.6. Точка в верхнем левом квадранте – это Джил, продавец, который умеет создавать ценность и работает в стиле консультативных продаж. Она находится на ранней стадии продажи. Точка в верхнем правом квадранте – это Джек, продавец, создающий ценность на конечных стадиях. Точка в нижнем левом квадранте – это Гарольд, продавец, попавший в ловушку устаревшего подхода к продажам. И наконец, точка в нижнем правом квадранте – это Мод, которая сражается в ценовой войне, ею же и развязанной.

Рис. 2.6. Как склонность к подтверждению действует в продажах



Джил, юрист

Джил работает юристом. В бизнесе она давно, общалась со многими заказчиками, так что хорошо понимает, с какими проблемами рискуют столкнуться ее клиенты. Одна из таких

характерных проблем – наследование. Джил обнаружила, что клиенты редко разбираются в столь щекотливом вопросе. В Америке имущество умершего лица облагается налогом по ставке 45–49 %. То есть почти половина наследства переходит к государству. Если у человека остались дети, внуки и другие родственники, налог фактически выплачивается из их кармана.

К счастью, упомянутый налог не взимается с супруга покойного, поскольку в Налоговом кодексе США существуют так называемые бессрочные семейные налоговые вычеты (unlimited marital deduction). Супругам разрешается передавать друг другу активы безвозмездно, и даже после того, как один из них умрет, оставшийся вдовым сохранит это право. Кроме того, каждому гражданину США предоставляется личная налоговая льгота, которая позволяет вывести из-под обложения налогом на наследование определенную сумму. Согласно закону, принятому президентом США Дж. Бушем в июне 2001 года, сумма льготы колеблется от года к году, но находится в пределах 1–3,5 миллиона долларов. Иными словами, при грамотном использовании эта личная льгота становится хорошим укрытием от налога на имущество.

Однако мало кто использует столь удобное преимущество, так как многие даже не знают о такой проблеме, как налогообложение наследства. Например, большинство пар предпочитают совместную собственность, а значит, оба супруга должны присутствовать на сделках, касающихся дома, совместного банковского счета, брокерского счета и т. д. Так как активы находятся в совместном владении, после смерти жены имущество переходит к мужу и наоборот. Благодаря семейной льготе налог на наследование не взимается, но, так как после смерти супруга не остается никакого наследуемого имущества, эти активы не уходят от обложения налогом на имущество. После смерти второго супруга любые активы, стоимость которых превышает существующую на тот момент персональную налоговую льготу, будут подлежать обложению высоким налогом, и наследники получают меньше денег. С помощью грамотного налогового планирования эти активы могут быть укрыты от налогообложения, и наследники получают вдвое больше.

Джил с этой проблемой сталкивается регулярно, но знают о ней немногие. Всего нескольких осторожно заданных вопросов – и клиент стремится нанять Джил в качестве своего юриста.

Джек, специалист по промышленным кранам

Джек – продавец в Barnhart Crane amp; Rigging Company. Он предлагает инновационные решения сложных задач по поднятию и перемещению грузов, характерных для различных отраслей тяжелой промышленности, начиная с энергопроизводящей и нефтехимической и заканчивая сектором возобновляемых источников энергии. В рассматриваемой ситуации Джек находится на одной из конечных стадий продажи. Он начал с большого количества вопросов о последствиях использования средства, к которому прибегает 95 % компаний в отрасли, – крана с длинной стрелой. Осознание скрытой проблемы произошло в тот момент, когда клиент понял, что при использовании традиционного метода им придется демонтировать стену завода и остановить его работу на недопустимо долгий срок.

Джек предложил решение, порекомендовав клиенту уникальный модульный башенный лифт от Barnhart, который отличается от обычной гигантской конструкции. Имеющий небольшое основание, он обладает потрясающей грузоподъемностью и гибко компонуется. Такие уникальные возможности позволяют клиенту решить выявленные проблемы. Далее клиент начал задавать вопросы о других проблемах, с которыми сталкивается его компания. Джек стал для заказчика советником и консультантом, потому что сумел провести его через анализ ситуации к выводу, что проблемы, связанные с использованием традиционной модели крана, существуют и должны быть решены.

Гарольд, бухгалтер-аудитор

Гарольд, находящийся в нижнем левом квадранте, не очень удачлив в продажах. Гарольд – сертифицированный независимый бухгалтер, специализирующийся на проблемах налогообложения некоммерческих организаций. И он отлично знает свое дело. А вот продавать услуги у него получается не очень хорошо. Он расскажет вам, что он бухгалтер, а не какой-нибудь там продавец (продажи у него ассоциируются с торговлей подержанными автомобилями, и он не любит продавцов). К сожалению, предубеждение мешает его делам.

В разговоре он поучает клиента. «У вас есть проблема, – неосмотрительно и даже несколько напыщенно заявляет Гарольд. – Вы не понимаете всей сложности налогового законодательства. Вы каждый год отдаете много денег дяде Сэму⁷, потому что не знаете лазеек, которые есть у некоммерческих организаций. Я могу вам помочь. У меня за плечами годы работы и большие знания, и, более того, я следую букве налогового кодекса». Вот клиент и думает: «Этот человек, наверное, стоит ужасно дорого. Разве он не понимает, что мы располагаем ограниченными средствами?» Бедный Гарольд не продвигается вперед. Его действия вызывают бурю возражений.

Мод, продавец промышленных ременных приводов

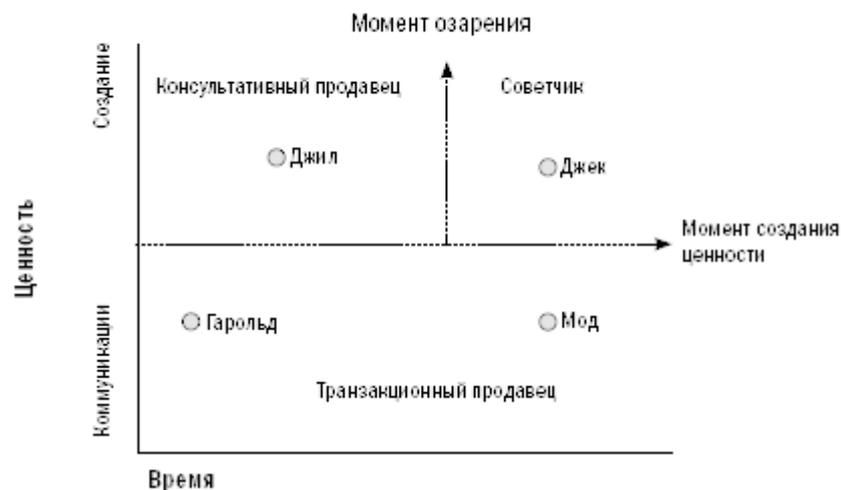
И наконец, Мод. Она продает промышленные ременные приводы крупным компаниям, производящим конвейеры, гибкие трубопроводы и гидравлические системы. Надо сказать, что это очень сложная работа, так как промышленные ременные приводы не воспринимаются компаниями как конкурентное преимущество: для них это просто элемент системы. Ее полиуретановые ременные приводы прочные, функциональные и простые в обслуживании, причем общая стоимость владения ими исключительно низкая. Но вместо того чтобы обращать внимание клиента на низкую стоимость владения и на то, что от функционирования ременного привода, цена которого составляет всего 1 % от общей стоимости механизма, зависит до 60 % станка (часто не принимаемая во внимание проблема), Мод загоняет себя в ловушку обсуждения цен. Ее продукция не дешевле и не дороже, чем у конкурентов, но предоставление скидок ударило бы как по прибыли, так и по репутации. Если бы на ранних этапах продажи она задавала клиентам вопросы, которые помогли бы им обнаружить их проблемы, ей бы не пришлось сейчас отстаивать свои интересы в ценовой войне.

Информация против озарения

Что делали Джил и Джек, чтобы достичь статуса доверенного советника и вместе с тем получить прибыль? Они создавали ценность, подводя клиентов к обнаружению скрытых проблем с помощью осторожных вопросов. Ключ к успеху – в понимании различия между информацией и осознанием. В современном мире, повторим, клиенты могут получить информацию легко и быстро без посредников. Джек и Джил привнесли в процесс собственные знания и подвели клиента к озарению, и делать так должен каждый продавец. Ведь продавец общается с широким кругом клиентов и способен предугадывать трудности, с которыми сталкиваются его собеседники. Он регулярно наблюдает за ситуацией на рынке и умеет выделять наиболее характерные ошибки и проблемы, о которых клиент, как правило, не имеет никакого представления (рис. 2.7).

⁷ Так называют правительство США. Прим. ред.

Рис. 2.7. Как склонность к подтверждению действует в продажах



Подготовка к моменту озарения

Клиент может быть вполне уверен в том, что все идет как надо, и почивать на лаврах. И вытолкнуть его из состояния покоя способно именно озарение. Если продавец приходит к клиенту с сообщением о надвигающейся опасности, тот, скорее всего, очнется и начнет слушать. Вероятно, он будет благодарен продавцу, станет считать его своим советником и создателем ценностей. Умея обнаруживать скрытую проблему, продавец создаст для него значительную ценность. Цена больше не является ключевым фактором в продажах: знания продавца значат гораздо больше. Продажа продукта становится прибыльной, и клиент получает осознание ценности, которое заслуживает того, чтобы быть переведенным в денежный эквивалент.

Давайте посмотрим, как перейти от стратегии к тактике с помощью сознательного включения скрытых проблем в набор инструментов продавца. Взгляните на отрасль, в которой заняты ваши клиенты. Какие очевидные и известные игрокам рынка проблемы у них есть? Несколько примеров.

1. Большинство страхователей знают, что клиенты подвержены определенному риску, и они имеют базовое представление о некоторых видах ущерба. Возможно, именно из-за последствий: возникновения помех для бизнеса, стоимости пожара — люди понимают, что риски есть.

2. Большинство врачей, использующих тот или иной препарат, знают, что существует риск развития инфекции. И им известно, что дезинфекция является очень важным этапом операции, особенно если она предполагает внутреннее протезирование.

3. Большинство людей, покупающих услуги по внедрению программного обеспечения, понимают, что могут возникнуть проблемы его интеграции с существующими системами и освоения технологии.

В каждой отрасли есть проблемы, о которых клиент знает наверняка. В первую очередь спросите себя: «Какие задачи должны быть известны моему заказчику?» Перечислите их и затем переключитесь на что-нибудь другое. Вы должны знать о них, но не нужно обсуждать их с заказчиком — так делает большинство ваших конкурентов. Поможет ли вам обсуждение этих проблем с заказчиком выделиться? Что произойдет, если все конкуренты будут обращаться к очевидным проблемам? Вот путь к одинаковости, в мир продукта. Поэтому если вы имеете дело с проблемами (а в последние 15 лет тенденция именно такая), это вовсе не означает, что вы работаете в стиле консультативных продаж.

Первое, о чем вы должны подумать, — те проблемы, для решения которых вас позвал клиент. Это хорошо известные им проблемы, о которых знает каждый. Разумеется, они также

отлично известны маркетинговому отделу вашей компании, и коллеги ученым языком объяснят вам, как достичь цели. Именно поэтому большинство продавцов говорит о трудностях, с которыми имеют дело покупатели, довольно высокопарно. Вот почему основные силы сейлзов тратятся на ценовые войны. Обычные вопросы о проблемах не позволяют выделиться, это лишь более тщательно продуманное превращение предложения в товар.

С учетом очевидных задач определите, каковы самые крупные проблемы, с которыми могут сталкиваться клиенты, не замечая их, – скрытые проблемы. Наконец, у вас наверняка есть клиенты, которые платят сполна за предлагаемую вами ценность. Это ваши лучшие клиенты. Они не твердят о цене. Но почему? Подумайте, не привлекли ли вы их внимание к скрытой проблеме. Какие еще проблемы вы помогли обнаружить своим клиентам в прошлом? Исследуйте проблемы, регулярно возникающие в отрасли, но по каким-либо причинам неизвестные в широких кругах. Для подготовки визитов с целью обсуждения скрытых проблем, выделенных вами на основе собственного опыта, потребуется удобное средство – таблица, сопоставляющая скрытые проблемы и предлагаемые вами решения. Она сослужит вам добрую службу, если вы возьмете за правило регулярно обновлять ее и держать руку на пульсе отрасли. В части III мы детально рассмотрим, как подводить клиента к осознанию с помощью вопросов, возникающих при изучении проблем.

Ключевые моменты главы 2

1. Создание ценности основано на выявлении шаблонов действий заказчика. Тот, кто поможет клиенту посмотреть на существующую ситуацию под таким углом, чтобы стали очевидны стереотипы и проявились проблемы, решения и возможности, – с высокой степенью вероятности сумеет заключить прибыльную сделку и выстроить дальнейшие отношения с ним.

2. Эпоха продаж, контролируемых клиентом, изменила систему координат, в которой вынуждены действовать продавцы.

3. Необходимо выявлять скрытые проблемы. Под ними мы понимаем любые затруднения и помехи в работе, которые должны быть устранены, но пока не выявлены.

4. Способность продавца создавать ценность лежит на пересечении знаний об отрасли и понимания бизнеса клиента и опирается на умение задавать вопросы.

5. Модель НПЗУ представляет собой расширенное уравнение ценности: ценность = выгоды для клиента – затраты, где выгоды для клиента = (навыки + процесс + знания) × усилия.

6. Ограничения коммуникации (склонность к подтверждению) являются важной составляющей успеха в продажах, поскольку:

- люди больше ценят свои утверждения и выводы, нежели то, что говорят им;
- люди больше ценят то, о чем попросили сами, нежели то, что им предложили.

7. Чтобы помочь клиенту обнаружить скрытую проблему, нужно понимать разницу между информацией и озарением.

Глава 3. Предлагаем неочевидное решение

Если вы нашли хорошее решение и используете его, оно может стать вашей следующей проблемой.

Д-р Роберт Энтони

Ваша цель – помочь клиенту проложить лучший путь к результату или достичь лучшего результата.

Но вновь мы сталкиваемся с грозной силой – шаблонами восприятия. Это пример действия индукции, благодаря которой мы выводим общее из частных. Отточив мастерство выявления стереотипов, вы сможете клиенту находить новые, более удачные подходы к решению проблем – неочевидные, которые будут как нельзя лучше отвечать его требованиям или, сверх того, превосходить его ожидания.

Взгляните на рис. 3.1. На первый взгляд там нет ничего похожего на картинку. Какая-то мешанина из черных и белых пятен. Хорошо, видите ли вы мужчину и женщину? Они одеты в вечерние наряды и танцуют танго? И действительно, словно из ничего сложилась картинка, так как вы узнали, что должны увидеть. Несколько тщательно подобранных вопросов запускают наше индуктивное мышление, и – вуаля! – картинка перед глазами.

Рис. 3.1. Что вы здесь видите?



Определение неочевидного решения

Так же и с неочевидными решениями. У клиента есть явная потребность, и он придумал, как ее реализовать. Но не факт, что его решение оптимально. Задача продавца – помочь клиенту выбрать более удачный путь или получить более выгодный результат. Рассуждая о скрытой проблеме, мы пытаемся сделать так, чтобы клиент внимательнее изучил вопрос или пересмотрел отношение к нему, а говоря о неочевидном решении, убеждаем клиента пересмотреть связи между проблемой и результатом или задаться другой целью.

Чтобы более понятно объяснить, что мы подразумеваем под неочевидным решением, зададим следующие исходные условия:

- клиент знает о своей потребности, и она доставляет ему неудобства;
- клиент в общих чертах представляет себе способ решить проблему;
- клиент понимает, какого результата хочет достичь.

Итак, у клиента есть насущная потребность, и он ее осознает. Даже понял, что с ней надо что-то делать, и принял меры, чтобы найти способ ее решения. Он знает, что именно делается неправильно, чего и как он хочет достичь. Кто-то тщательно продумывает план,

кто-то не очень. На практике встречаются самые разные варианты, но подход, в сущности, один, и вышеперечисленные условия дают возможность наилучшим образом раскрыть природу неочевидного решения.

Продавец, у которого есть возможность представить неочевидное решение, – единственный, кто способен оценить выдвинутые клиентом требования и предложить способ достижения более выгодного или, к примеру, более надежного результата. Современный продавец, для которого отчет о прибылях и убытках имеет смысл и который понимает принципы бизнеса, умеет изучать требования, держа в уме результат. Ему по силам определить, когда требования оптимальны, а когда нет (второе встречается чаще). Он использует свои профессиональные знания, чтобы проложить лучший путь, и, к собственному удовольствию, понимает, что клиент щедро заплатит за эту помощь.

Итак, у клиента есть проблема и есть видение результата, он нашел решение или наметил пути к нему. Он выбирает поставщика, который будет отвечать его требованиям и поможет ему добиться желаемого.

Рис. 3.2. Выбранное клиентом решение



Взгляните на рис. 3.2. Как видите, клиент сформулировал не только свои потребности, но и то, как собирается их удовлетворять. Картина типичная. Менеджеры, особенно в крупных организациях, выражают суть проблемы словами, описывают решение и затем передают требования в отдел закупок. Там отмечают все различия между поставщиками и затем выбирают самое дешевое предложение. Большинство продавцов взаимодействует с покупателем, который уже решил, что именно хочет приобрести для решения проблемы или для удовлетворения потребности, и поэтому сообщает продавцу, в чем нуждается. Ситуация приемлема, если интересны сугубо отношения «деньги – товар». Но существует путь гораздо лучше (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Эффективность неочевидного решения



Осознающий ценность продавец готов показать более удачный путь или привести к выгодному результату. Хотя проблема-то прежняя. Например, в конце 1980-х – начале 1990-х, когда Соса-Кола искала способы повысить продажи, McDonald's думал, как предложить клиентам большую ценность. Проблема заключалась в сокращении прибыли, которую приносили бургеры. Самую высокую прибыль давали картошка фри и кока-кола. В 1991 году по предложению поставщика колы McDonald's ввел меню Extra Value Meal, побуждающее покупателей брать бургер вместе с картошкой фри и кока-колой по особой цене. Тем летом продажи Соса-Кола и McDonald's поднялись до невероятных высот. Взгляните на рисунок 3.3 и оцените, насколько результат справа больше результата слева.

Зная сущность деловых отношений и умея использовать вопросы, вы можете клиенту переосмыслить его нынешнее ценностное предложение. В случае с неочевидным решением вопросы задаются для того, чтобы клиент попросил вас описать более удачный путь или решение. Понимание бизнеса важно для поиска неочевидных решений по одной простой причине: любое коммерческое предприятие работает по общему принципу. На рис. 3.4 показано, как сочетание знаний об отрасли клиента и общего видения бизнеса используется для ведения диалога, в котором можно вызвать клиента на обсуждение альтернативы и сделать так, чтобы он предложил продолжить дискуссию.

Рис. 3.4. Возможности создания ценности превращаются во влияние



Разработка неочевидного решения (стратегические продажи)

Понимание бизнеса

Как мы говорили, каждое коммерческое предприятие действует на основании ряда финансовых показателей. Они описаны ниже.

Выручка	Сколько компания получает на реализации продукции?
Себестоимость реализованной продукции	Сколько нужно потратить, чтобы получить эту выручку?
Маржа	Сколько компания делает на том, что продает?
Затраты	В какую сумму обходится ведение бизнеса?
Прибыль	Что удастся положить в карман?

Бизнес General Motors довольно сложен, бизнес химчистки прост, но в их основе лежат общие принципы. Менеджмент заботят следующие пять показателей: выручка, себестоимость, маржа, затраты и прибыль. Теоретически каждого сотрудника организации волнует один или несколько из них. Акционеры думают главным образом о прибыли. Для СЕО важны все пять показателей, они постоянно находятся в его поле зрения. Вице-президент по продажам сосредоточен на трех: выручке, себестоимости и марже. Затратами, вероятно, наиболее обеспокоен директор по оперативной деятельности (СОО⁸). А продавец в первую очередь заинтересован в марже, так как получает определенный процент от маржи, которую обеспечивает. Иными словами, каждого волнует определенная часть отчета о прибылях и убытках.

Нам достаточно понимать, что все следствия бизнес-решений оказывают влияние на один или несколько показателей.

И поэтому продавец, стремящийся предложить неочевидное решение, должен разобратся в них и выяснить, как они могут измениться из-за его продукта или услуги. Суть неочевидного решения – в достижении такого результата, который улучшит один или несколько финансовых показателей организации.

⁸ Chief Operating Officer

Возьмем, к примеру, компанию, руководство которой считает, что из-за устойчивого роста доли дорожных расходов им нужно сделать что-то, чтобы взять под контроль стоимость путешествий. Что сделал бы обычный хороший менеджер? Он организовал бы сбор предложений по решению задачи, подробно описал бы цель и условия. Все рассматривалось бы лишь с точки зрения того, как сократить дорожные расходы. У поставщиков запросят информацию о размере компании, контрагентах, истории успеха. Схема предсказуемая.

Продавец, который пытается сэкономить на мелочах, получает дополнительную 0,5 %-ную скидку от сети гостиниц, небольшие уступки по условиям авиаперелетов и аренды автомобилей и затем составляет смету на суточные, – играет по правилам мира сделок. Зачем он вам вообще? Достаточно компьютера, который рассчитывает квоты. Взгляните на левую часть рис. 3.5: такое предложение затрагивает только затраты и не влияет на бизнес в целом.

Рис. 3.5. Результат осознания



Фактически большинство реагирует на сбор предложений именно так, как было описано. Люди, чьим мнением клиент интересуется, принимают за данность то, что описанное им решение является оптимальным для достижения желаемого результата.

Опытный сейлз, напротив, вступит в диалог с менеджером, который первым заметил, что на командировки тратится слишком много денег. Постепенно продавец подведет собеседника к пониманию того, что контроль путевых расходов может быть достигнут не только выбиванием скидок и тотальной экономией. Что если решение заключается в реорганизации процесса, которая повлечет за собой рост выручки и даже прибыли? Вариант – наладить оплату гостиничных номеров и авиамиль авансом или по оптовым ценам. Эти меры обязательно поднимут выручку, а кроме того, они обещают дополнительную прибыль, несмотря на затраты. Правая часть рис. 3.5 – это результат осознания, альтернатива очевидным стратегиям сокращения затрат, представленным слева.

Знание отрасли

При поиске неочевидного решения знание рынка проясняет ситуацию. Почему же создание ценности – там, где пересекаются понимание бизнеса и знания об отрасли? Дело в том, что отрасль обязательно должна рассматриваться через призму пяти финансовых показателей, а их применение в разных отраслях сильно различается.

Фактически знание отрасли – это, во-первых, сравнение, а во-вторых, понимание взаимосвязи. Например, если, изучая консалтинговый бизнес (или другой рынок, основанный на интеллектуальной собственности), вы обнаружите, что у некоей фирмы прибыль гораздо ниже, чем у конкурентов, то, вероятно, ее угнетают проблемы с затратами, требующие вмешательства.

Итак, по большей части знание отрасли – это владение информацией о стандартах и о деятельности рассматриваемой компании в сравнении с конкурентами. Мы говорим об относительной эффективности. Как обстоят дела у интересующей нас фирмы? Дотягивают ли

ее показатели – например, коэффициент валовой прибыли – до среднеотраслевых? К каким выводам пришли бы вы, взглянув на данные из популярной базы коммерческой информации?

Прибыльность	ADP	Adminstaff	Ceridian	Paychex	Среднеотраслевое значение
Коэффициент валовой прибыли	51,1%	20,5%	45,9%	66,8%	52,6%

Получат ли компании, чьи показатели представлены в таблице, выгоду при нынешнем положении дел? Как вы видите, вам вовсе не нужно быть экспертом в расчете налогов и зарплаты, чтобы спрогнозировать развитие событий. Даже не зная, о какой отрасли идет речь, мы можем сделать некоторые общие выводы. Или возьмем, к примеру, производство автозапчастей. Какие из следующих цифр вызывают у вас интерес?

Показатель	Johnson Controls	Exide	Lear	Magna International	Среднеотраслевое значение
Себестоимость продаж	0,51	0,09	0,09	0,38	0,75
Рентабельность продаж по чистой прибыли	3,2%	(6,3%)	(5,9%)	2,8%	4,7%

Как видите, чтобы получить кое-какие сведения о компании, достаточно тщательно сравнить ее с конкурентами.

Навыки использования вопросов

Давайте вернемся к ограничениям коммуникации и вспомним вторую часть принципа склонности к подтверждению: люди больше ценят то, о чем попросили сами, нежели то, что им предложили. Исходя из вышеприведенного постулата вам и следует задавать вопросы о неочевидном решении. Цель – выстроить вопросы таким образом, чтобы клиент попросил вас высказать экспертное мнение, дать совет и предложил вам перейти к дискуссии по поводу вашего решения. О предполагаемых им методах воздействия на бизнес клиент и не догадался бы без вашего тактичного руководства. Благодаря вам он переосмыслит свои цели.

Практика подтверждает: самый дефицитный навык – умение выяснить подлинные нужды партнера.

В 63,5 % случаев решения предлагаются до того, как клиент рассказал о своих потребностях.

87 % продавцов начинают с вопросов о решении, которое хочет получить клиент.

В итоге продавцы получают список желаний клиента, но не знают насущных потребностей бизнеса.

Результат: огромное количество времени продавцов тратится зря. Если в штате 500 продавцов и за день каждый проговорит час, то за год впустую будет потрачено целых 7000 часов.

Навыки в действии

Несколько лет назад наш друг занимался продажами в Moore North America (ныне RR Donnelly) и имел дело с Budget Rent A Car. У заказчика была проблема: он тратил слишком много на печать. Задача была очевидна – сократить стоимость процесса. В Budget Rent A

Car надеялись получить уйму предложений и выбрать из них самое экономичное. Подход логичный, и многие компании пошли бы по тому же пути ради уменьшения расходов. Но команда продавцов нашего друга нашла более удачное и, само собой, неочевидное решение. Оно быстрее приближало цель и приносило больше выгод.

План вовсе не предполагал снижения стоимости каждой операции печати и состоял из трех пунктов:

- сокращения персонала благодаря аутсорсингу;
- объединения идей по получению прибыли;
- достижения экономии за счет масштаба.

Последовательно рассмотрим каждый. Следует заметить, что неочевидное решение часто рушит чьи-то планы. Никто не хочет терять место из-за привлечения аутсорсеров. Пытайся наш друг вести дела не с теми людьми, его голос попросту утонул бы в шуме возмущения. В ходе проведенного исследования он выяснил, что координацией и управлением процессом печати в Budget Rent A Car занимаются несколько сотрудников из разных отделов. Было предложено переложить их обязанности на одного эксперта. Это давало компании возможность перераспределить драгоценные человеческие ресурсы. Как следствие, оперативная информация по печати стала доступна в любое время, и больше не требовалось ждать, когда сотрудники ответят на запрос, и затем ходить вокруг принтера. Идея не только сэкономила крупные средства, но и избавила руководство фирмы от головной боли.

Далее, одной из главных задач компании было повышение доходов. Поэтому наш друг с порога отменил минимизацию затрат на печать. Зато он изучил несколько маркетинговых кампаний заказчика и нашел способ привлечь клиентов с помощью креативных маркетинговых акций, использования других списков рассылки и т. д. Оригинальное бизнес-решение он сумел подготовить исключительно благодаря своему рыночному опыту и, что любопытно, раньше никогда не сотрудничал с компаниями по сдаче автомобилей в аренду, то есть не был глубоко знаком с отраслью. Но его знания о бизнесе и кое-какие дополнительные изыскания проторили ему путь. В свое время он брал в аренду несколько автомобилей, разговаривал с владельцами таких фирм и имел общее представление о том, как они работают. Наш друг быстро разобрался в проблемах с производством и дистрибуцией, возникавших у филиалов компании. И Budget Rent A Car совершенно не ожидала идей по получению доходов от своего поставщика услуг печати.

Наконец, если бы наш друг ограничился одним участком печатной деятельности Budget Rent A Car, то получил бы очень маленькую прибыль. Однако он выказал готовность удовлетворить все затрагивающие печать потребности компании, в том числе маркетинговые. Таким образом, он предложил большую экономию за счет масштаба, и заказчик действительно сократил расходы на печать.

Другим неочевидным решением стали сводки ценности. Ежемесячно он предоставлял Budget Rent A Car подробный отчет о том, чего добился, включая сокращение затрат на печать, экономию за счет масштаба, претворенные в жизнь идеи по поводу увеличения дохода и достигнутые результаты. Раньше руководство компании имело крайне поверхностное представление о том, где и в каких количествах теряет деньги, а также сколько и на чем способно сэкономить. Наш друг предоставил топ-менеджерам фирмы-заказчика пошаговую схему для расчета достигаемой экономии и потерь (он минимизировал их благодаря внедрению нового процесса). А так как он был хорошо знаком со СПИН-продажами⁹, он начал беседу о своем предложении с двух вопросов. Первый касался неэффективных или просто сложных процессов. Второй звучал примерно так: «Представляете ли вы все затраты на изготовление печатного документа?» Конечно, он знал ответы, но делал вид, будто не

⁹ Подробнее о методике СПИН – в главе 8 и в книге Нила Рекхэма «СПИН-продажи» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008).

знает. Сотрудники должны были учесть все – от ответного телефонного звонка до работы принтеров и отчетности.

Он выбрал один из самых неэффективных процессов. Чуть раньше, во время исследования, представитель одного из филиалов компании вытащил карту и сказал: «Посмотри, выглядит ужасно. Нужна вечность, чтобы сделать ее, и стоит она целое состояние». Оказалось, что эти карты (точнее, схемы маршрутов от агентства до некоторых местных достопримечательностей) распечатывались штучно, обходились дорого, были одноцветными и выглядели как обычные листовки, выданные копировальной машиной. Поэтому наш друг создал программную оболочку для печати по требованию (так как хранение карт на складе было одной из сложнейших проблем), с помощью которой он наносил на бланк свой фирменный сине-оранжевый логотип, и затем печатал черно-белые изображения поверх него. Так документ получался четырехцветным и смотрелся симпатично. Наш друг наладил ежедневный развоз именно тех карт, которые требовались в той или иной местности. Эффективность была невероятной и обеспечила значительную экономию.

Еще один процесс, с которым было не все в порядке, – это закупки, и особенно закупки четырехстраничных бланков соглашения об аренде. Budget Rent A Car тратила миллионы долларов на эти бумаги, которые должен заполнять берущий машину напрокат. Операторы компании заказывали их от случая к случаю, и не существовало способа объединить запросы (а чем крупнее заказ, тем дешевле печать и тем больше экономия). Поэтому наш друг решил организовать сборы заказов так, чтобы они автоматически отправлялись дважды в месяц. Эта мера позволила сократить затраты и повысить доходность.

Переход на такую систему обошелся недешево, но он изменил всю схему. Удалось сэкономить гораздо больше, чем если бы фирма просто заказывала полиграфию у поставщика с самыми низкими расценками. Привлекательность решения была не в красоте верстки, а в том, насколько улучшились финансовые показатели компании с миллиардным оборотом.

От концепции к реальности: неочевидные решения – в жизнь (тактические продажи)

Так же как выявление скрытых проблем, нахождение неочевидного решения – это процесс, который проистекает в соответствии с правилами, которые поддаются изучению и применимы на практике. Рассмотрим эту сделку (вернее, партнерство) в свете уравнения ценности НПЗУ, которое, как вы помните, выглядит так: **(навыки + процесс + знания) x усилия = выгоды**.

Навыки

Ключевой навык – все то же умение задавать несущие пользу вопросы. Они используются для того, чтобы клиент предложил обсудить получение более выгодного результата с точки зрения бизнес-показателей, о которых мы писали. Менеджеры Budget Rent A Car четко представляли себе цель – сократить затраты на печать. Требования руководства были простыми: а) низкая цена; б) высокая производительность; в) национальный охват; г) своевременная доставка – именно в таком порядке. Хорошие условия, да и цель достойная.

Когда мы начали изучать их, то в первую очередь любопытствовали: «Кто платит зарплату сотрудникам подразделения?» Мы постарались выяснить, входят ли расходы на персонал в бюджет, из которого выделяются средства на печать. Этот простой вопрос (в терминологии СПИН – «ситуационный») представлял исключительную важность для понимания дела. Нам было известно, что координацией процесса и изготовлением печатной продукции занимаются несколько человек на полной ставке, и мы знали, что такой штат излишне велик. Мы задавали ценностные вопросы (по концепции СПИН – «направляющие»), и, как

следствие, нас приглашали к обсуждению нашего решения: «Если взять суммарные расходы на печать и на персонал и найти способ сократить и те и другие, кто выиграет и почему?»»

Помните, что вопросы задаются с тем, чтобы клиент попросил рассказать ему о том, как достичь результатов более существенных, чем те, на которые он рассчитывает.

Процесс

Процесс нахождения неочевидного решения состоит из четырех шагов.

1. Определить области воздействия и расставить приоритеты.
2. Спланировать.
3. Получить приглашение.
4. Предложить решение.

Определить области воздействия и расставить приоритеты

Для определения областей воздействия на бизнес важно изучить отрасль с точки зрения пяти главных бизнес-показателей. Сравните вашего клиента с другими игроками рынка. Выделите несоответствия, отклонения и аномалии. Найдите сферы, в которых клиент не соответствует отраслевым стандартам или сравнение не в его пользу. Нацельтесь на эти области и попытайтесь определить, какие решения для влияния на них у вас есть.

Мы придумали небольшое упражнение, которое поможет вам расставить приоритеты в списке решений. В левой части таблицы (рис. 3.6) – ваши возможности. Они делятся на три категории.

Рис. 3.6. План решений

		Показатели бизнеса клиента				
		Выручка	Себестоимость	Маржа	Затраты	Прибыль
Ваши возможности	Компания	Делать выручку с помощью новых маркетинговых идей			Снизить затраты путем экономии за счет масштаба	
	Продукты / услуги				Ожидания: снижение затрат на полиграфию	
	Люди				Сократить четырех сотрудников, заменив их одним нашим	

1. Возможности компании. Что может предложить ваша организация?
2. Возможности, обеспечиваемые продуктами или услугами. Какие выгоды дает ваш продукт или услуга?

3. Возможности людей. Есть ли в вашей компании сотрудники, обладающие тем, что способно оказать воздействие на клиента?

На стадии подготовки найдите время и соотнесите свой потенциал с бизнесом клиента, вернее, с его финансовыми показателями.

1. Выручка. Можете ли вы помочь отделу продаж приносить больше денег?
2. Себестоимость. Можете ли вы снизить затраты для создания большей прибыли?
3. Маржа. Можете ли вы увеличить разницу между выручкой и себестоимостью?
4. Затраты. Можете ли вы сократить затраты клиента на ведение бизнеса?
5. Прибыль. Можете ли вы повлиять на чистую прибыль?

Возможно, вы выделите две или три области, в которых вам по силам оказать воздействие на бизнес клиента. Отлично! Не расстраивайтесь, если найдете только одну или две.

Этого достаточно для установления продуктивных, создающих ценность взаимоотношений с клиентом.

В примере с Budget Rent A Car мы обнаружили три таких области: одна затрагивала выручку, две другие – сокращения затрат.

Мы рекомендуем вам начать с заполнения тех разделов таблицы, в которых описываются ожидания клиента, и пометить их именно как ожидания. Далее – разделы, соответствующие сферам, где у вас есть влияние. Каждая ячейка таблицы представляет собой возможность, соотношенную с предполагаемым воздействием. Вот как выглядит наш план решений.

Как видите, в таблице описаны некоторые возможные решения, которые клиент не принимал во внимание. Мы расставили приоритеты следующим образом: а) сократить четырехсот сотрудников клиента – мера, наиболее радикально сокращающая затраты; б) достичь экономии за счет масштаба, что обеспечит следующее по величине уменьшение расходов; в) превратить в жизнь оригинальные маркетинговые идеи для увеличения выручки. Мы сумели использовать все три предложения, для того чтобы помочь Budget Rent.

A Car выявить совершенно неочевидное для них решение проблемы. Нужно сказать, что, хотя все наши идеи сработали, могло быть иначе. Вы не будете знать, какое решение предлагать, пока не встретитесь с клиентом и не зададите вопросы, которые сформулируете после расстановки приоритетов.

Спланировать

Под планированием мы понимаем обдумывание того, как сделать, чтобы клиент продолжил разговор и вы рассказали ему о более выгодных результатах. Какую серию последовательных вопросов вы собираетесь использовать, чтобы вас попросили поделиться опытом? После соотнесения ваших возможностей с показателями бизнеса клиента сформулируйте вопросы, которые приведут к получению приглашения. Если вы заполнили больше двух разделов в плане решений, то должны будете особенно тщательно подготовиться к диалогу, в котором будут заданы все вопросы.

В отличие от скрытой проблемы неочевидное решение редко удается сформулировать заранее, до встречи с клиентом. У вас слишком мало информации о потенциальном партнере. Лучше отталкиваться от заранее обдуманной первичной гипотезы. Неочевидное решение вы изобретете постфактум, после долгого общения с клиентом, достаточно долгого, чтобы выявить подлинные бизнес-задачи клиента. Поэтому ваше планирование должно быть нацелено на подготовку вопросов, которые подведут клиента к необходимости поиска более подробной информации, к просьбе рассказать о вашем решении. Как показывает план решений, нужно уметь придерживаться показателей бизнеса клиента.

При подготовке к встрече попытайтесь выработать рабочую гипотезу, но помните, что она лишь отправная точка, никак не конечное предложение. Во время общения с клиентом вы дойдете до конца и предложите оптимальное решение. Когда мы готовились к встрече с представителями Budget Rent A Car, у нас было три стартовые гипотезы. И нам требовались изрядные усилия, чтобы придумать вопросы, благодаря которым нас попросили рассказать о решении. Мы успели рассмотреть вопросы, касающиеся нашего приоритетного предложения – сокращения штата и назначения одного сотрудника на нашем предприятии. На рис. 3.7 описаны вопросы, раскрывающие две другие гипотезы.

Рис. 3.7. Три стартовые гипотезы

<p>Гипотеза №1 Сократить четырёх сотрудников клиента, заменив их одним нашим</p>	<p>← Кто платит зарплату персоналу в подразделении? ← Если взять суммарные расходы на печать и на персонал и найти способ сократить и те и другие, кто выгадает и почему?</p>
<p>Гипотеза №2 Снизить затраты за счет экономии на масштабе</p>	<p>← Как часто вы размещаете заказы? ← Сколько времени и денег вы тратите на размещение заказов? Как бы ваше подразделение распорядилось дополнительными ресурсами, полученными вследствие 20%-ного сокращения затрат?</p>
<p>Гипотеза №3 Делать выручку с помощью оригинальных маркетинговых идей</p>	<p>← Сколько человек вовлечено в процесс закупки маркетинговых и прочих печатных материалов? ← Каковы их профессиональные знания? Насколько они знакомы с тенденциями и инновациями в полиграфической отрасли? Что если сотрудники могли бы в любой момент обратиться к эксперту по полиграфии, который знаком с инновациями?</p>

И наконец, вы должны наметить достижение – событие или действие, которое во время встречи или после нее позволит вам приблизиться к решению. В рассматриваемом случае достижением будет предложение рассказать о нашем решении. Убедитесь, что вы готовы распознать, когда прозвучит приглашение.

Получить приглашение

Следующий шаг – это выполнение плана. Рассчитывая свои действия, вы должны исходить из информации, получаемой от покупателя, в противоположность большинству продавцов с их тягой к крикливой саморекламе. Проведя важную первую встречу, начните вести клиента к озарению. Не столь важно, сколько встреч с ним у вас будет в дальнейшем. Пока клиента не осенило и идею он не утвердил, продолжайте задавать вопросы, привлекающие его внимание к взаимосвязям, о которых он и не предполагал. Помните, эти вопросы приходят на ум сами собой в ходе диалога, и они больше чем вопросы.

Как только клиент пришел к какому-либо выводу, начинайте добиваться того, чтобы он попросил вас рассказать о вашем решении. Задавайте вопросы, как и намеревались, но ответы слушайте очень внимательно. Упреждайте события, однако постоянно следите за тем, на каком этапе находится покупатель. Не перескакивайте к решениям до того, как получите приглашение.

Ведите диалог так, чтобы клиент воспринимал вас как эксперта, чье мнение заслуживает рассмотрения. В полной мере используйте свое знание бизнеса, отрасли и навыки задавания вопросов. На пересечении трех вышеперечисленных способностей и находится зона влияния на бизнес, или зона ценности. Именно в ней вы способны увеличить свою маржу и вместе с тем предложить огромную ценность клиенту. Спрашивайте осторожно и внимательно следите за ответами. Только получив приглашение, вы будете готовы перейти на следующую стадию – стадию предложения решения (пусть даже вы добьетесь своего на десятой встрече).

Предложить решение

Как только вы получите приглашение, опишите клиенту отдачу от своего решения. Вспомните урок из главы 1: заказчик высоко ценит скромность. Избегайте заносчивости, не кичитесь своей победой: клиенты не терпят самонадеянности. Им нужен ваш совет, ваша помощь, ваши решения. Покажите им более короткий путь к цели или более заманчивую цель, и они будут ценить вас как доверенного советника. Будьте готовы описать решение

не с точки зрения отдельных особенностей, а с точки зрения отдачи, то есть через призму влияния на бизнес.

Если вы закончили рассказывать о своем решении, попросите покупателя сделать обобщение: «Итак, скажите, чем это решение может быть полезно вашей компании?» Дело сделано: клиент пришел к выводам, попросил вас рассказать о решении, вы рассказали, и клиент наконец составил полное представление о нем, увидев его выгодные черты.

Закрепите достигнутое официально. По просьбе клиента утвердите предложение, а если он не проявил инициативы, попросите у него разрешения. В идеале предложение сводит воедино все записи о договоренностях с заказчиком. Большинство продавцов делают ужасную ошибку, рассчитывая закрыть сделку лишь благодаря собственному предложению. Даже лучшие из них, тратя много сил на то, чтобы выяснить потребности клиента и подвести его к осознанию, на просьбу предоставить письменное предложение выдают составленное отделом маркетинга шаблонное описание чудесных свойств продукта. Когда вы предлагаете решение, будьте готовы уловить момент, когда вашего собеседника осенило, и понять, что именно показалось ему выгодным. Помните: то, что говорит клиент, ценнее того, что говорят ему. Отталкивайтесь от произнесенного им самим.

Предложение редко читают иначе как по диагонали: оно, как правило, только вскользь касается предпочтений читателя. Но есть страница, которую просмотрят все, – это страница с ценами. Когда приходит время описать решение на бумаге, важно сформулировать его в терминах, понятных клиенту. Не полагайтесь на общепринятые шаблоны.

Если потребуется, создайте новый шаблон для неочевидного решения, поддающийся корректировке. Потому что, как мы упоминали ранее, предложение только закрепляет достигнутые договоренности. Празднуйте после того, как ваши меры увенчались успехом!

Знания

Отраслевые знания менее значимы при создании неочевидных решений, но если у вас маловато сведений, подготовьтесь получше – разберитесь в ситуации. Сравните клиента с его конкурентами. Выясните его позиции на рынке. В случае с Budget Rent A Car мы долго изучали аренду автомобилей. Мы много узнали о ней, прежде чем сесть и обдумать шаги, необходимые для того, чтобы предложить неочевидное решение. Мы даже посетили несколько объектов и задали все мыслимые вопросы, дабы действовать настолько правильно и настолько быстро, насколько возможно.

Важнее прочего, чтобы вы понимали возможности своей компании, продукта, услуги и возможностей людей под вашим началом. Необходимо умение добиваться финансового успеха, раскрывая потенциал. Вам потребуются твердое знание основ коммерции и понимание того, как продукт или услуга применяются в бизнес-среде.

Усилия

Возьмите навыки, процесс и знания и умножьте их на усилия, прилагаемые вами, и вы получите выгоду, которую предлагаете клиенту. Усилия, или усердная работа, – понятие многозначное. Сюда входят работа с вопросами и детальное планирование, тщательная подготовка решения, организация встреч, обдумывание стратегии и т. д. Прилагать усилия – значит готовиться. Усердной работе нет альтернативы, но вы увидите, что оно того стоит.

Навыки в действии: продаем неочевидное решение

Читая следующий кейс, попробуйте определить, как продавцы применяют модель НПЗУ, чтобы предложить клиентам исключительную ценность в виде неочевидного решения.

Oakite Products

Продажу неочевидного решения прекрасно иллюстрирует история о том, как Chemetall Oakite («Обработка поверхностей для любой отрасли»), ныне Oakite Products, заключила сделку с Carrier – мировым лидером в производстве систем отопления, кондиционирования и охлаждения. Carrier решила, что ей следует сократить затраты на малярные работы. Эти работы выполняла Parker Rustproof Corporation, и она рисковала потерять контракт. American Chemical Paint Company и Oakite были приглашены к участию в тендере, который рассматривался как чисто ценовой. Фосфатирование – предпокрасочная подготовка – казалось рядовой услугой всем, кроме представителей одной компании.

Как обычно и бывает, начиналось противостояние с ценовой конкуренции. Parker Rustproof Co., не желая выглядеть скаредной, согласилась урезать свою наценку и сэкономить Carrier примерно 2000 долларов в год на фосфатировании, а тогда, в 1940-х, это была серьезная сумма. Представители Rustproof выложили на стол всю свою документацию и объяснили, что готовы пойти на сокращение своей прибыли, чтобы сохранить контракт. American Chemical Paint Co. сделала то же самое: предоставила свою документацию, описала процессы и вещества, необходимые для фосфатирования, отметила, что химикаты имеют фиксированную стоимость, но ради долговременного сотрудничества фирма готова уступить часть прибыли и обеспечить Carrier ежегодную экономию в размере 2000 долларов.

Oakite представлял опытный продавец, который всегда старался выявлять неочевидное решение. Он от корки до корки прочитал документы, представленные конкурентами, детально изучил техпроцесс и нашел лучший выход из положения. Как явствовало из изученных им бумаг, фосфатирование делилось на пять стадий. Первое действие – очистка бака щелочью, удаляющей масло и грязь, – производилось при температуре 71 °С. Последующая промывка (с обязательным переливом жидкости через край) также осуществлялась при 71 °С. Рабочая температура бака на третьей стадии – собственно фосфатировании – не менялась. На четвертой и пятой стадиях, при ополаскивании и обработке хромовой кислотой, температура была та же. Представитель Oakite заметил то, что ускользнуло от внимания других: для промывки достаточно и комнатной температуры (от дополнительного нагрева результат не улучшится). Поэтому в своих документах он исключил температуру из расчета. Ясное дело, нагреть до 71 °С бак емкостью 10 000 литров, в который постоянно поступает жидкость из двухдюймового шланга, – дорогое удовольствие. Конкуренты рассуждали о химикатах и сражались в ценовой войне. Представитель Oakite показал заказчику, что если отказаться от нагрева на двух стадиях промывки, можно сэкономить тысячи долларов, и заключил контракт, не потеряв прибыли (рис. 3.8).

Рис. 3.8. Эффективность неочевидного решения



Когда вы проводите заключительную встречу с клиентом, помните, что цель – заставить его прийти к решению самостоятельно. Знать суть решения очень важно, но навязывать его клиенту – значит провалиться. Вам нужно задавать правильные вопросы.

Момент озарения

Когда клиент взвешивает «за» и «против», оценивая предлагаемые ему решения, он отчаянно нуждается в озарении, которое разгонит тучи над его головой и упростит выбор. Бывает, возможностей тьма, но вдруг все проясняется. Когда Архимеда осенило, он, ликуя, выпрыгнул из ванны с криком «Эврика!». Мы не настаиваем на этом подходе, но знаем, о чем говорим.

Использование неочевидных решений требует опыта. Практика важна, но рычаги влияния вам дает изучение рынка. Зеленый продавец, только окончивший институт, не подведет клиента к озарению, потому что не имеет опыта. Для изучения ситуации в индустрии (подробнее – в главе 9) ему потребуются титанические усилия. А в объединении разрозненных фактов следует полагаться не только на систематический анализ, но и на интуицию.

Умение выделять из пережитого крупинцы пользы и упорядочивать их приходит с опытом, но оно жизненно необходимо. Поймите, что каждое взаимодействие с клиентом, отношения с которым построены не по схеме «деньги – товар», независимо от исхода дела и от того, готовили ли вы инсайт, несет, возможно, лишь один бит новой полезной информации и добавляется в вашу внутреннюю базу данных. Чаще опытом вы будете обязаны именно средствам подготовки осознания. Так что систематизируйте свой опыт постоянно, осмысливайте его. Не дайте себе застыть.

И помните, что и информация и опыт устаревают. У рынка есть возраст. Довольно быстро рынок догоняет нас и приспособляется к изменениям, которые происходят в нашем мире. Поэтому вы должны оставаться на коне: осмысливайте свой опыт всякий раз, когда готовите озарение, и спрашивайте себя, что вы узнали. Поступайте так всякий раз, когда общаетесь с клиентом. Чем вы пополнили свой багаж знаний на сей раз? Возможно, вы заставили заказчика осознать то, что еще не усвоено рынком? Будьте постоянно наготове,

постоянно переосмысливайте старые знания и систематизируйте свежие. Это один из ключей к уходу от продаж, построенных на цене.

Ключевые моменты главы 3

1. Определение неочевидного решения. Помогите клиенту найти более удачное решение или достичь более выгодного результата. Оно необходимо, если:

- клиент знает о своих потребностях, они его беспокоят;
- у клиента есть общее представление о решении его проблемы;
- клиент знает, чего хочет добиться.

2. Решение продавца призвано оказывать влияние на бизнес. Иначе оно не приносит никакой ценности клиенту. Зона воздействия на бизнес (зона ценности) лежит на пересечении понимания бизнеса, знания отрасли и навыков использования вопросов.

3. Понимание бизнеса критически важно для выяснения того, способно ли ваше решение улучшить дела клиента, и если да, то как. Продавец должен влиять на один или несколько финансовых показателей (см. ниже).

Эффективность деятельности относительна. Изучите положение клиента в отрасли и сравните его с конкурентами по вышеперечисленным финансовым показателям.

Выручка	Сколько компания получает на реализации продукции?
Себестоимость реализованной продукции	Сколько нужно потратить, чтобы получить эту выручку?
Маржа	Сколько денег она делает на том, что продает?
Затраты	Сколько стоит ведение бизнеса?
Прибыль	Что удастся положить в карман?

4. Навыки использования вопросов необходимы для достижения успеха при позиционировании решения. Цель – выстроить вопросы таким образом, чтобы клиент попросил вас высказать экспертное мнение, дать совет и предложил перейти к обсуждению вашего решения.

Часть II. Создание ценности и стратегические продажи

Глава 4. Основы коммерческой организации

Так как задача бизнеса – удовлетворять существующие желания или поощрять новые, то, если бы все были неподдельно счастливы, в бизнесе не было бы никакой необходимости.

Михай Чиксентмихайи

Взаимодействие с топ-менеджерами

Прежде чем перейти к последним двум средствам подготовки озарения, обрисуем ситуацию. Во-первых, рассмотрим различия между консультативными и стратегическими продажами, а во-вторых, изучим основы деятельности коммерческой организации. Незамеченные возможности и посредничество в создании преимуществ крайне важны на уровне стратегических продаж или сделок с руководителями высшего звена. Конечно, каждое из четырех средств требует знания бизнеса, но незамеченные возможности и посредничество в создании преимуществ зависят от него особенно сильно, так как переговоры с управленцами высшего звена требуют исключительно глубокого понимания сути бизнеса.

Взгляните на рис. 4.1. Скрытые проблемы и неочевидные решения действуют на всех ступенях корпоративной иерархии. Что особенно важно, лишь эти средства подготовки озарения пригодны для тактических действий на уровне линейного менеджмента. Вступая в область незамеченных возможностей, мы оказываемся на операционном и стратегическом уровне, в зоне ответственности управленцев среднего и высшего звена.

Рис. 4.1. Встречаемся с менеджерами нижнего, среднего и высшего звена

Источники ценности	Уровень менеджмента		
	Нижний (линейный)	Средний	Высший (топ-менеджмент)
Скрытые проблемы	X	X	X
Неочевидные решения	X	X	X
Незамеченные возможности		X	X
Посредничество в создании преимуществ			X

Консультативные продажи против стратегических

Под стратегическими продажами мы понимаем продажи на уровне высшего руководства или относящиеся к категории b2b. Консультативные продажи возможны на любом уровне компании, но не для каждого участника закупочного процесса предполагаемые ими методы годятся. На любом уровне есть люди, которые рассматривают продажу как обмен товара на деньги, и с ними вы никогда не вступите в обсуждение сделки на консультативном или стратегическом уровне. Встречаются и иные люди, в том числе те, кто приемлет лишь консультативные или стратегические продажи.

«Продажи на высшем уровне» требуют глубокого понимания динамики, характерной для свободного рынка, тогда как для консультативных продаж достаточно более поверхностных знаний. Согласно исследованиям, большинство продавцов неверно действуют, поскольку не понимают этой разницы.

Факт: в продажах сейлзы редко умеют переключаться с руководителей среднего звена на топ-менеджеров. 60 % времени продавцы нецелесообразно тратят на тех сотрудников клиента, к которым у них есть доступ. Они одинаково подходят к центру восприятия информации и к центру власти. Результат: потраченные впустую возможности доступа к топ-менеджменту.

Представьте себе, что суммарный фонд зарплаты и премий команды продавцов и их руководителей составляет 150 млн долларов. Пусть каждый из 500 сейлзов проводит в среднем четыре встречи в месяц. Две тысячи встреч в месяц, 24 000 встреч в год (округлим до 25 000). Таким образом, стоимость каждой составляет примерно 6000 долларов. (Внимание, мы учитываем только прямые затраты!) Теперь представьте, что 60 % означенной суммы вы пустили на ветер. Ваши продавцы теряют 3600 долларов всякий раз, когда выезжают на встречу!

Центр восприятия информации– люди в компании клиента, настроенные на благожелательное восприятие информации.

Центр неудовлетворенности– люди в компании клиента, недовольные самой системой или нынешним поставщиком.

Центр власти– люди в компании клиента, наделенные полномочиями для принятия решений.

Какое отношение эта информация имеет к вашей ситуации? Прямое. Считайте сами. Сложите фонд заработной платы и премиальный фонд вашего отдела продаж, включая руководителей, сумму разделите на среднее количество встреч с клиентами за год, и вы получите среднюю стоимость встречи. 60 % от нее – потерянные вами деньги. Представьте, что установление контакта с офис-менеджером происходит так же, как вхождение в контакт с финансовым директором. Число упущенных возможностей ошеломляет. Беда, увы, общая.

Ведение бизнеса между компаниями – это осуществление добровольного взаимовыгодного обмена, инициированного и проведенного продавцом. Уровень, на котором обмен происходит, определяется тремя факторами:

- временным горизонтом;
- последствиями;
- стоимостью.

Чем больше срок, чем значительнее последствия, чем дороже предложение, тем выше уровень ведения переговоров. Ситуация меняется, и по мере того, как усиливается влияние

каждого фактора, планка поднимается, и рано или поздно сделка переходит в компетенцию высшего менеджмента.

Временной горизонт

Формально временной горизонт – период, на который рассчитана инвестиционная программа. Мы будем использовать это понятие, чтобы обозначить вложение времени, мыслей и энергии в текущие и будущие события. Более того, мы воспринимаем временной горизонт как систему координат, находясь в которой, рассматриваем окружающий мир. Между временным и горизонтами, являющимися системой координат для руководителей и для линейного персонала, есть существенная разница. Она определяется тем, кто на какие размышления тратит время и за что получает деньги.

Линейный персонал

Возьмем для примера офис-менеджера – человека, который обычно занимается обработкой почты, ее отправкой и получением, закупкой канцелярских товаров и т. д. Он обычно оперирует короткими сроками («сегодня», «завтра» – дальше заглядывает редко), потому что, как правило, имеет дело с проблемами, которые требуют немедленного решения.

Посылки – отправить вовремя, почту – рассортировать, запасы бумаги для ксерокса и принтера – пополнить. Задачи на каждый день.

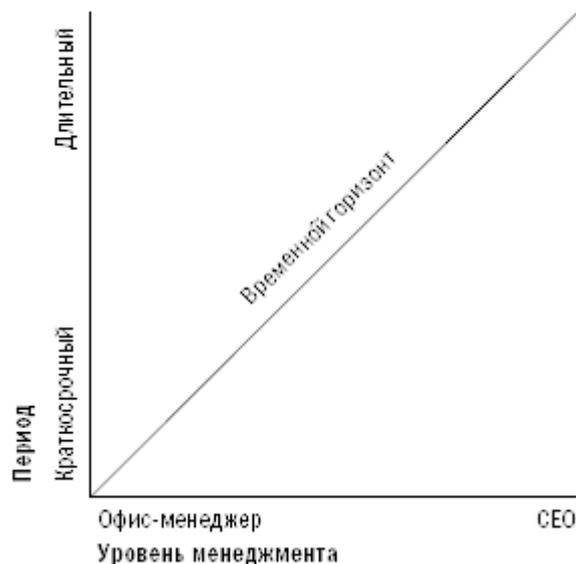
Менеджмент среднего звена

Рассмотрим менеджера среднего уровня, например директора по маркетингу. В его ведении находятся все вопросы, касающиеся маркетинга, рекламы и продвижения, и ему подчинен персонал, этими вопросами занимающийся. Он формирует маркетинговые стратегии, отвечающие целям фирмы, и часто в зону его ответственности входит решение стратегических задач. Ему положено знать, какие потенциальные клиенты и в каком количестве попали в пределы досягаемости компании, что и определяет его временной горизонт как 90-120 дней. Далее, такой начальник обязан отслеживать информацию о новых потенциальных клиентах. Он изучает маркетинговые исследования аудитории, отслеживает рыночную ситуацию, собирает информацию о конкурентах и при необходимости вносит изменения в маркетинговый план. Директор по маркетингу принимает решения с гораздо более далеким временным горизонтом, чем доступный офис-менеджеру, но все же обычно делает расчет на два или три месяца, в редких случаях – на шесть.

Менеджмент высшего звена

Поднимемся на уровень топ-менеджмента. Представьте себе CEO компании, входящей в список Fortune 1000. Ему противопоказано размышлять о текущих проблемах фирмы. Напротив, CEO платят в первую очередь за то, чтобы он думал на годы вперед. Совет директоров, инвесторы, акционеры хотят знать, как президент собирается добиться роста компании и увеличения ее прибыльности. Хороший CEO обязан: а) достигать стратегических целей; б) давать совету директоров возможность исполнять руководящие функции; в) задавать направление и обеспечивать следование корпоративной философии; г) добиваться выполнения миссии, реализации стратегии, достижения ежегодных целей. Звучит довольно возвышенно, но суть проста: каждый аспект деятельности CEO требует способности смотреть поверх горизонта, улавливать тенденции, делать точные и компетентные прогнозы. И, как видно на рис. 4.2, система координат CEO – это долгосрочные временные горизонты.

Рис. 4.2. Управленческая система координат (время)



Очевидно, что если вы хотите говорить на одном языке с руководителями высшего уровня, то должны предвидеть, какие проблемы грозят обрушиться на неосмотрительного управленца через два года, и вам необходимо находить неочевидные решения этих проблем. И в самом деле, все четыре инструмента подготовки инсайта, как вы увидите далее, идеально подходят для работы с топ-менеджерами, потому что рассчитаны не на сегодняшние, а на завтрашние проблемы.

Поднимаясь по ступеням корпоративной иерархии в стремлении продать свой товар, вы помогаете обнаруживать проблемы, и чем выше, тем более они масштабны и/или долгосрочны. Офис-менеджер печется о доставке посылки, больше его ничто не волнует. СЕО заботится об общей стратегии и ее влиянии на рост бизнеса. Разница существенна.

Последствия

Под последствиями мы понимаем ситуацию, в которой окажется клиент, если примет неудачное решение о покупке, и преимущества, которые он получит, если это решение приведет к успеху. И то и другое важно.

Линейный персонал

Вернемся к офис-менеджеру. Соверши он ошибку, ничего страшного не случилось бы. Свет продолжал бы гореть, работа офиса не остановилась бы в одно мгновение. Посылка потерялась? На следующий день отправят другую. В принтере закончилась бумага? Очень неудобно, даже раздражающе, но не смертельно. Ошибка не приводит к трагедии, но и успех вознаграждается не слишком щедро. Итак, серьезный для офис-менеджера просчет не оказывает разрушительного воздействия на компанию, он влечет за собой малозначительные последствия. Деятельность офис-менеджера обычно не выделяется в отчете о прибылях и убытках. Даже если сотрудник будет трудиться вдвое результативнее, это вряд ли заметят. Он влияет только на строку расходов, притом слабо.

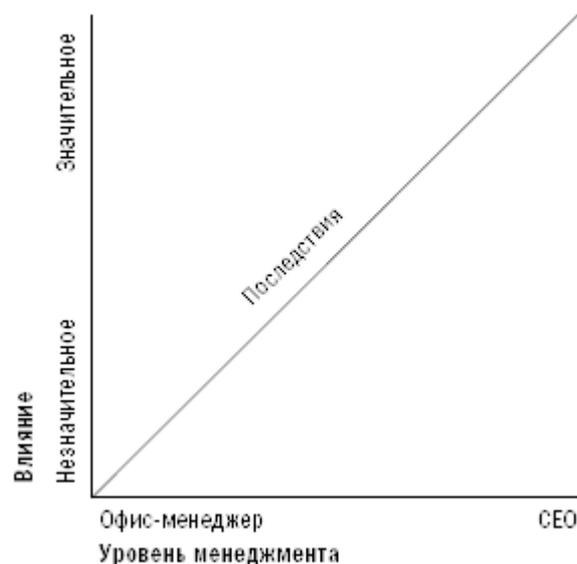
Менеджмент среднего звена

Если ошибку допустит директор по маркетингу, последствия окажутся куда существеннее. Пострадает компания. Его не уволят, но проблемы будут обеспечены. Предположим, маркетинговая кампания провалилась. Значит, сократятся доходы компании. Ошибка директора по маркетингу не разорит компанию, но она гораздо опаснее ошибки на более низких уровнях.

Менеджмент высшего звена

Если CEO совершил существенную ошибку или упустил из виду какую-либо информацию (неверно оценил ситуацию или допустил промах), это удар для компании. Вспомним восьмидорожечную магнитофонную ленту Betamax от Sony или то, как американские автопроизводители оказались неспособными участвовать в движении за снижение расхода топлива. И напротив, если принятое решение было верным, оно вознаградится сторицей, успех будет полным, как в случае с гибридным автомобилем Toyota Prius или гаджетом Apple iPod. Если бы CEO часто смещал фокус своего внимания, менялась бы прибыль компании. Последствия были бы значительными: либо акционеры вознесли бы президента на пьедестал, либо ему, а вместе с ним еще многим людям пришлось бы искать другую работу. Это серьезное испытание – когда от твоих действий зависит вся компания. CEO влияет на все пять финансовых показателей: выручку, себестоимость, маржу, затраты и прибыль. Продавая товар топ-менеджерам, четко представляйте себе, с какими последствиями сталкиваются люди, наделенные властью принимать серьезные решения. Никогда не умаляйте способность человека логически обосновывать такие решения. Наше исследование показало, что топ-менеджеры часто маскируют свою озабоченность серьезностью последствий, фокусируясь на цене (см. рис. 4.3).

Рис. 4.3. Управленческая система координат (серьезность решений)



Необходимые инвестиции (затраты)

Вложения тесно связаны с другими определяющими показателями компании – прибылью и выручкой. В затраты мы включаем также скрытые издержки. Чем сильнее зависимость между инвестициями и выручкой с прибылью, тем сложнее будут продажи. Суммы определяются пропорционально размеру компании. Для Exxon-Mobil 2,5 млн долларов могут быть ошибкой округления, в то время как для компании с оборотом в 20 млн долларов эта сумма равна $\frac{3}{4}$ прибыли!

Линейный персонал

Когда офис-менеджер заказывает канцелярские товары, он не советуется ни с CEO, ни с кем бы то ни было. Цена вопроса мала, но он тоже дело консультативного продавца. На уровне линейного персонала работают скрытые проблемы и неочевидные решения. Однако

если продавец на встрече с офис-менеджером захочет обсудить выручку и настрой команды, тот не поддержит беседу.

Менеджмент среднего звена

В распоряжении директора по маркетингу гораздо больше средств, чем у его нижестоящих коллег, и он также открыт для консультативных продаж. На уровне среднего звена первые два инструмента подготовки инсайта действуют великолепно. Временной горизонт расширяется, и/или действия имеют более значимые последствия, и/или существенно увеличиваются суммы, которыми волен распоряжаться менеджер.

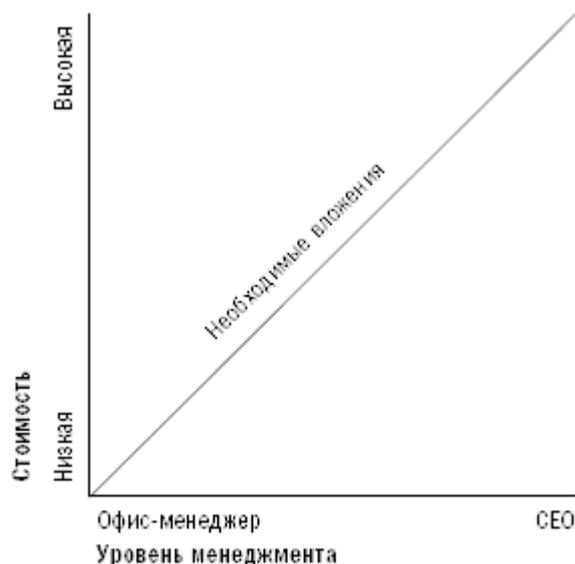
Менеджмент высшего звена

Хотите завладеть вниманием менеджера высшего звена? Тогда цена решения должны быть высокой. Либо нужно показать огромные выгоды, ждущие впереди. Если в компании с оборотом в 20 млн долларов руководитель среднего звена изъявит желание потратить 2,5 млн долларов на разработку продукта, потребуются как минимум одобрение CEO. Если компания входит в список Fortune 100, 2,5 млн долларов потеряются на общем фоне, так что привлечь к ним внимание президента будет очень сложно. Возможно, вы заинтересуете CEO, сумеете показать ему, как эти сравнительно небольшие затраты обернутся огромными доходами.

В двух словах – о скрытых издержках. Принимая решение потратить существенную сумму на что-то одно – например, на разработку продукта – и отказываясь от другого, допустим, от покупки компании ради расширения присутствия в Юго-Восточной Азии и Тихоокеанском регионе, CEO сталкивается не только с фактическими затратами, но и со скрытыми издержками. Остановившись на одном из вариантов, он упускает возможности, скрытые в остальных.

Вы намерены беседовать с CEO о деньгах? Беседуйте с ним о больших деньгах. К примеру, он, вероятно, выслушает того, кто на встрече будет говорить так: «Я могу сократить ваши затраты на командировки, и это не повлияет на ваше расписание». А вот если продавец придет и заявит: «Мне по силам сократить ваши расходы на бумагу для принтеров вдвое», CEO выставит его за дверь и, возможно, даже не посоветует поговорить с офис-менеджером. Итак, общение с CEO зависит от значимости предложения и размаха. Чем более узкую категорию задач вы рассматриваете, тем более важным для бизнеса должно быть ваше предложение (рис. 4.4).

Рис. 4.4. Управленческая система координат (затраты)



Влияние решений в продажах на уровне топ-менеджмента

В первую очередь помните, что, продавая на уровне менеджеров высшего звена, вы расширяете свой набор инструментов подготовки инсайта, так как они нацелены на разные горизонты. Здесь возможности создания ценности много богаче, потому что интересы управленцев высшего звена простираются очень далеко – и особенно далек их временной горизонт. Топ-менеджеры более свободны в принятии решений, поэтому инструменты создания ценности могут иметь более широкое применение. Власть, как и ответственность за принятие решений, возрастает в соответствии с тремя факторами. На высшем уровне пять финансовых показателей надлежит рассматривать шире. Право принимать масштабные решения и ответственность за них обязывают топ-менеджеров знать больше, видеть картину полностью. И чем сильнее у крупных руководителей потребность в понимании, тем больше у продавца шансов обеспечить им ценность с помощью инструментов подготовки инсайта.

Только не думайте, будто это средства одного порядка. Не поддавайтесь искушению. Наша задача – показать, что вы должны чутко улавливать зависимость между ними и что вам следует двигаться вперед по потоку. Создавайте ситуации, в которых возможен добровольный взаимовыгодный (!) обмен. Такой подход вызывает вопрос: если подразумевается взаимная выгода, то куда же обращается продавец в поисках того, что способно принести выгоду его клиенту? Взгляните на пять показателей отчета о прибылях и убытках и разложите их на составляющие. И вы найдете искомое.

Понимание сути бизнеса необходимо для продажи товара руководителям высшего звена. Это азы, но им, увы, учат редко. Большинство продавцов знать не знают об основах деятельности коммерческой организации, однако преуспевают. Но подлинного размаха им не достичь никогда. Ваши первые шаги в продажах, вероятно, были сугубо тактическими. Но чем дальше, тем важнее становится понимание общей деловой ситуации. Рано или поздно оно становится обязательным, так как усиливается влияние сделок на бизнес, расширяются временные горизонты, растут суммы.

Вернемся на шаг назад и зададимся вопросом, что же представляет собой суть бизнеса. Следует более тщательно разобраться в этом понятии, так как твердое знание основ коммерческой организации очень важно для создания ценности, особенно на стратегическом уровне. Мы обсудили факторы, определяющие продажу товара менеджерам высшего звена. Давайте же выясним, почему они важны.

Основы деятельности коммерческой организации и стратегические продажи

Суть бизнеса – в добровольном взаимовыгодном обмене, предложенном и проведенном продавцом. Концепция проста, но ее редко рассматривают в таком ракурсе. Вы привыкли к притворству в продажах или худо-бедно обходитесь скромными, мягко говоря, навыками, потому что на рынке существует нехватка информации. Однако ситуация изменилась. Пробовали ли вы когда-нибудь, как продавец, остановиться и задуматься: в чем же заключается на самом деле суть бизнеса? Если вы считаете, будто главное – получить деньги за товар, то заблуждаетесь. Главное – создание пространства, где взаимовыгодный обмен может быть произведен по желанию клиента.

С незапамятных времен суть бизнеса – обмен, благодаря которому обе стороны оказываются в выигрыше (рис. 4.5). К сожалению, часто продавцы полагают, что сделка заключается в пользу одной стороны. Но у бизнеса иная подоплека. Суть коммерции (купли-про-

даже товаров и услуг) – в том, что каждый из нас становится богаче благодаря тому, что мы отдаем и получаем. Продавец находится в самом центре обмена и призван создавать атмосферу, в которой покупатель сумеет понять преимущества обмена, а значит, сделает выбор по доброй воле.

Рис. 4.5. Взаимовыгодный обмен



Продукты и услуги не настолько разнообразны, как когда-то (сегодня они выполняют больше функций и более схожи между собой, чем раньше), и их обычно воспринимают как товары на рынке. Изделие обладает уникальностью очень недолго. Вспомните MP3-плееры, плазменные телевизоры (они были представлены в декабре 1997 года компанией Pioneer, а вскоре подобные им выпустила Panasonic), автомобильные GPS-системы, смартфоны, Blu-ray и HD DVD. За новаторами следуют подражатели. Таков в общих чертах образ общества потребления. Конечно, потребление нельзя назвать тотальным, но с точки зрения продавца оно именно тотальное. Продавцам больше не воздается за особенности продуктов. Единственный способ выгадать на качественных отличиях заключается в движении вперед по пути продавца – обеспечить обмен одного на другое, вследствие чего покупатель получит выгоду. Понимание этой простой истины отличает стратегического продавца от массы середнячков.

Но вернемся к основному вопросу – к обмену и роли продавца в нем. Стратегический продавец предлагает и обеспечивает добровольный обмен. Но так происходит, только если это выгодно обеим сторонам, чего многие продавцы не понимают вовсе. Они думают о продажах как о битве с покупателем, в которую они должны вступить, чтобы получить максимум. Даже самодовольно заявляя о готовности подстраиваться под клиента, многие думают именно так.

Кроме того, мы часто считаем, что продажи – это просто вопросы или модели. Опасное заблуждение. Суть продаж – в создании атмосферы, благоприятствующей добровольному принятию решений.

Принцип добровольности действительно важен. Но им нередко пренебрегают. Продавцы часто думают в терминах волевых продаж (подход Гленгарри Глена Росса): надо настаивать, пока клиент не купит. Между тем современный покупатель предрасположен к добровольности, так как у него больше нет необходимости встречаться с продавцом, видеть его, общаться с ним. Железная воля продавца никогда не преодолет свободу воли покупателя. Продавец должен создавать условия, которые не будут ущемлять свободу покупателя. Однако есть исключения.

Рассмотрим те редкие случаи, в которых выбор покупателя ограничен. Например, государство, защищая интересы своих граждан, одно объявляет незаконным, другое – регулирует.

Многие наркотические препараты запрещены, так как зависимость отнимает у людей свободу воли и не оставляет выбора. Наркоман должен принимать выбранное им вещество либо мучиться. Он свободен в том, что касается приема препарата, но не волен отказаться от него.

Монополии ликвидируются, государственные монополии – регулируются. Монополизм не дает свободы выбора покупателю, тот вынужден купить товар по цене, установлен-

ной продавцом, либо уйти ни с чем (независимо от того, справедлива она или нет, устраивает ли его). Поэтому государственное регулирование предотвращает возникновение монополий, за исключением тех немногих, которые обеспечивают наше благополучие (например, в коммунальном хозяйстве).

Эти малочисленные естественные монополии улучшают наши условия жизни. Мы утрачиваем свободу выбора и предпочитаем, чтобы, когда мы щелкнем выключателем, загорался свет, а когда откроем кран, из него лилась чистая питьевая вода. Вот примеры ситуаций, в которых при обмене товарами и услугами лишение свободы выбора признается возможным: в первом случае сама сделка незаконна, во втором государство заботится о благосостоянии своих граждан. В целом же для спокойного ведения бизнеса предпочтительно свободное волеизъявление покупателя в атмосфере взаимовыгодного обмена, созданной продавцом.

Изменения перспективы выгод

До недавнего времени клиент получал выгоды только после покупки. Революция в продажах привела к тому, что выгоды должны предоставляться перед сделкой. Вам нужно дать что-то тому, кто тратит время наравне с вами. Вам нужно создать ценность (атмосфера взаимовыгодного обмена является как раз такой ценностью), прежде чем продать что-либо. Сегодня руководители высшего звена не будут тратить время, если не знают, окупится ли оно. Терпение более не считается добродетелью. Ожидается, что выгода будет получена не только после, но и до. Что же это означает?

Проведенное Nuthwaite исследование показало, что покупатель принимает решение о покупке по устойчивой модели. Она позволяет изучить, как изменился обмен в части выгод. Начнем с описания процесса. Делится он на четыре стадии: а) выявление потребности; б) оценка альтернатив; в) разрешение сомнений (далее принимается решение и делается покупка); г) реализация. После реализации наступает период изменений, и цикл начинается заново. Этот процесс представлен на рис. 4.6.

Рис. 4.6. Процесс принятия решения покупателем

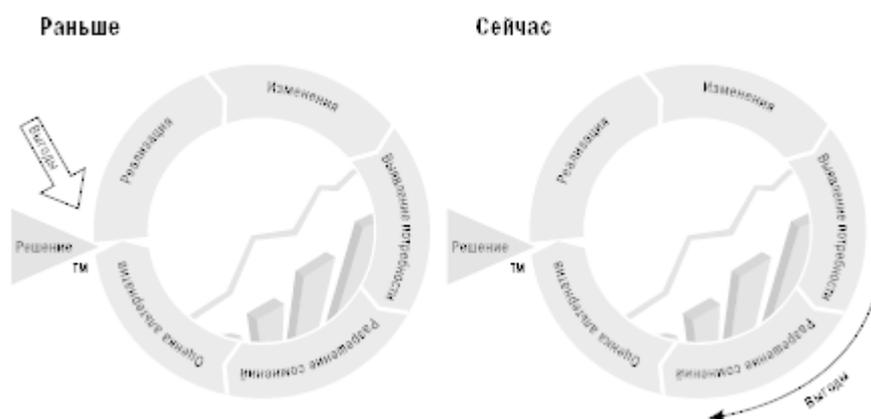


На стадии выявления потребности покупатель осознает проблему, которая требует решения. Когда проблема усугубляется и с ней нужно что-то делать, покупатель переходит на стадию оценки альтернатив – ищет решения проблемы и сравнивает их. Как только решение выбрано, у покупателя начинается беспокойство (он на стадии разрешения сомнений),

возникающее из-за страха перед последствиями неправильного выбора. Если опасения удалось развеять, принимается решение о покупке. За покупкой обычно следует стадия реализации, на которой продавец продолжает поддерживать клиента и помогать ему.

Как видно на рис. 4.7, выгоды, которые раньше покупатель получал только после заключения сделки, сегодня становятся частью процесса продаж (то есть покупатель ждет выгоды до приобретения товаров или услуг). Когда ценность заключалась в продукте или услуге, то покупатель мог извлечь из них пользу только после покупки. С тех пор как продукты и услуги стали рассматриваться обществом как товары потребления, для продавца единственным способом выделиться чем-то, кроме цены, оказалось предложение выгод до покупки. Задача сложная, но выполнимая. Мы рассмотрим тактики перемещения выгод на ранние стадии процесса продаж в следующих главах. Это не значит, что на продажу потребуется больше времени. Просто теперь вы должны предоставлять выгоды, напрямую не связанные с продуктами или услугами, которые вы продаете.

Рис. 4.7. Цикл покупателя



Вопрос в том, как вам приспособиться к созданию атмосферы для взаимовыгодного обмена. При продаже действительно важно, чтобы атмосферой были довольны обе стороны. Но помните: в отношениях главную роль играет покупатель, поэтому он должен быть удовлетворен в первую очередь.

Иллюстрация к тезису – развитие индустрии страхования. Ее представители лет пятьдесят назад, а то и раньше начали сталкиваться со следующими проблемами. Во-первых, люди, не причастные к страховому бизнесу, обычно не разбираются в вопросе. Большинство даже не читает свои страховые полисы, человеку неподготовленному они непонятны. Во-вторых, к страховым полисам относятся в лучшем случае как к помехе, в худшем – как к неизбежному злу. Поэтому существует устойчивая тенденция к тому, чтобы покупать страховые полисы исходя из их стоимости (например, страховая компания Geico: «Пятнадцать минут могут сэкономить вам 15 % или больше»). Да и в бизнес-сегменте творится то же, что и в потребительском.

Таким образом, страховщики поставлены перед выбором: либо делать услуги дешевле, чем у конкурентов, и огорчать своих специалистов по оценке рисков, либо начать предлагать услуги до продажи полисов, возможно, давая клиенту советы по улучшению его бизнеса. Лучшие продавцы отрасли давно продвигают дополнительные услуги. Долгое время много скрытых проблем было связано с охраной труда, и после ужесточения требований Администрации США по охране труда и здоровья их значение возросло. Специалисты по оценке рисков детально изучают эти вопросы.

Хороший продавец страховых услуг не приходит к клиенту со словами «Я предлагаю самую низкую цену». Он говорит: «Я могу снизить ваши риски. Тогда число несчастных

случаев в вашей компании уменьшится, и ваши расходы на страхование имущества и на страхование от несчастных случаев будут более предсказуемыми». Лучше снижать риски, вскрывая проблемы с обеспечением безопасности труда.

Давно прошло время, когда страхование имущества и страхование от несчастных случаев предлагали считанные фирмы и стоило оно так дешево, что не имело существенного значения при составлении бюджета. Цены начали стремительно расти, когда число судебных исков с требованием компенсаций невероятно выросло. С увеличением числа поставлений и судебных процессов стоимость таких услуг выросла в сотни раз. Сегодня, скорее всего, вы не сумеете заключить контракт на корпоративное страхование, не поговорив с руководителем очень высокого уровня. Такой управленец отнесется к обсуждению очень внимательно, потому что для него последствия будут малоприятными, и если он будет недостаточно хорошо застрахован, и если на страховку придется потратить слишком крупную сумму. Продавцы страховых услуг находятся в зоне внимания руководителей очень высокого уровня, желающих максимально сократить затраты. И если вы не предоставляете такие сервисы, как оценка безопасности труда, и цены у вас не сверхнизкие, то вы вне игры. Итак, сегодня покупатель получает выгоду до покупки страховки. В остальных сферах также начинают улавливать эту идею.

Бизнес, как мы упоминали, сводится к взаимовыгодному обмену между покупателем и продавцом. Оба получают благодаря сделке ценное, в противном случае это не бизнес.

Концепция, описанная нами, принципиальна для клиента. Он задает вопросы не просто так, а из желания понять, есть ли у вас намерение провести взаимовыгодный обмен и готовы ли вы сделать вложения до заключения сделки. И если вы все сделаете правильно, то дадите партнеру понять, что вы единственный, кто способен произвести обмен.

Посмотрим, как эти выгоды выглядят с точки зрения того, кто собирается контролировать обмен, то есть покупателя. Нельзя считать предлагаемые вами выгоды уникальными, если они зависят только от свойств товара. Нужно, чтобы они раскрывались в процессе продажи. Ценность должна возникнуть еще до заключения сделки, больше она не сводится к качествам товара.

Находясь в положении, соответствующем стратегической части графика на рис. 1.3 в главе 1 (незамеченные возможности и посредничество в создании преимуществ), в первую очередь вы разбираетесь с системой координат. Ее определение начинается с понимания сути бизнеса. Хотя оно необходимо для обращения с любым инструментом подготовки понимания, но при работе с руководителями высшего звена особенно важно. Помните о сути бизнеса, когда будете читать следующие главы. В них рассказывается о стратегических инструментах подготовки инсайта – о новых возможностях и посредничестве в создании преимуществ.

Итак, успешный стратегический продавец, действуя на уровне менеджмента высшего звена, должен сосредоточиться на трех главных вопросах.

1. Принятие решения о покупке внутри организации определяют три фактора: временной горизонт, последствия и необходимые инвестиции (затраты).

2. Суть бизнеса в том, что покупатель и продавец совершают взаимовыгодный добровольный обмен. Стратегический продавец предлагает и производит этот обмен.

3. При принятии решения о покупке руководители высшего звена проходят определенные стадии. Сегодня покупатель получает выгоды, пока принимает решение, и не только после заключения сделки.

В следующей главе мы рассмотрим создание ценности на уровне топ-менеджмента. Редкие продавцы знакомы со стратегическими продажами, и поэтому только немногие успешно работают с руководителями высшего уровня. Мы обратим наше внимание на стратегического продавца и третий инструмент создания инсайта – незамеченные возможности.

Ключевые моменты главы 4

1. Незамеченные возможности и посредничество в создании преимуществ задействуются главным образом на уровне стратегических продаж, с участием руководителей высшего звена.

2. Под стратегическими продажами мы понимаем продажи на уровне руководителей высшего звена или межкорпоративные продажи. Консультативные продажи хоть и могут осуществляться на любом уровне компании, но годятся для работы не со всеми участниками закупочного процесса.

3. Уровень компании, на котором производится добровольный взаимовыгодный обмен, предложенный и проведенный продавцом (определение сути бизнеса), задают три фактора.

А. Временной горизонт – вклад времени, интеллекта и энергии в текущие и будущие события. Чем позже произойдет событие, тем выше уровень, на котором принимается решение.

Б. Последствия – ситуация, с которой столкнется клиент, если примет неудачное решение о покупке, и преимущества, которые он получит, если это решение приведет к успеху. Зависят от масштаба. Чем значительнее последствия, тем выше уровень, на котором принимается решение.

В. Затраты. Инвестиции вложения тесно связаны с прибылью и выручкой компании. Чем больше размер необходимых вложений, тем выше уровень, на котором принимается решение.

4. Продавая на уровне менеджеров высшего звена, вы расширяете доступный вам набор инструментов подготовки инсайта, потому что топ-менеджеров интересуют дальние временные горизонты, значительные последствия и крупные инвестиции.

5. С точки зрения продавца, суть бизнеса – это предложенный и проведенный им добровольный взаимовыгодный обмен.

6. В продажах произошел глубокий сдвиг: большая часть выгод должна предоставляться покупателю до заключения сделки.

7. При принятии решения покупатели обычно проходят несколько отчетливо выделяемых стадий:

- выявление потребности;
- оценка альтернатив;
- разрешение сомнений;
- принятие решения;
- реализация;
- изменения.

Восприятие ценности покупателями зависит от того, на какой стадии они находятся.

Глава 5. Находим незамеченные возможности

Многие не обращают внимания на возможность, потому что она одета в спецовку и выглядит как работа.

Томас Эдисон

Китайская идеограмма, означающая кризис, состоит из двух иероглифов: «опасность» (верхний) и «возможность» (нижний).

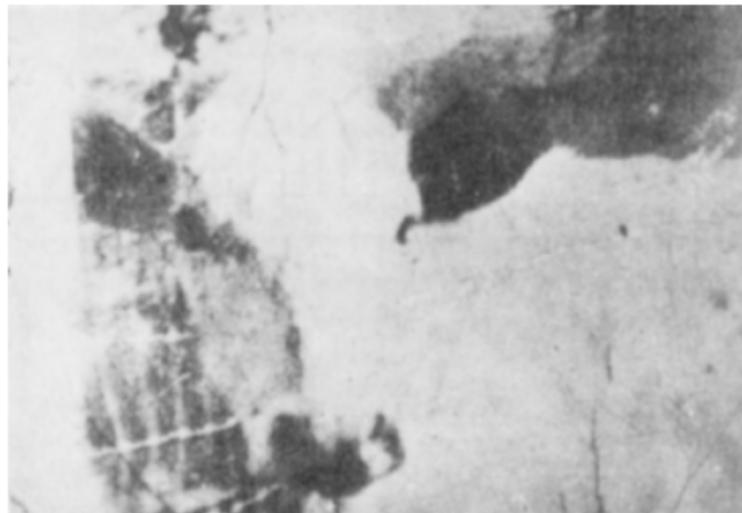
危機

Помогите партнерам задуматься о возможностях, которые могли быть ими не замечены.

Обратимся еще раз к распознаванию изображений. Этот великолепный навык пополняет наши знания, и помните, что он нарабатывается.

Что вы видите на рис. 5.1? А если мы спросим вас, различаете ли вы большие грустные глаза, удлинненную морду? Может быть, это корова? Ага, теперь вы увидели ее. Так же и с незамеченными возможностями. Порой они находятся прямо перед вами и кажутся очевидными, когда вы наконец обнаружили их, но остаются незаметными до тех пор, пока не будут заданы правильные вопросы.

Рис. 5.1. Рисунок Далленбаха



Источник: Карл Далленбах, «Картинка-пазл с новыми принципами маскировки», *American Journal of Psychology*, 1951 г., авторские права принадлежат совету попечителей Университета Иллинойса. Используется с разрешения издательства Университета Иллинойса.

Топ-менеджеры призваны добиваться того, что желательно, но не обязательно. За это им и платят. Не всегда управленцы высшего звена решают проблемы. Да, в 1970-х и 1980-х руководители получали деньги. Ситуация изменилась. Проблемы решают другие люди. А руководителям платят за создание возможностей. Под возможностями мы подразумеваем

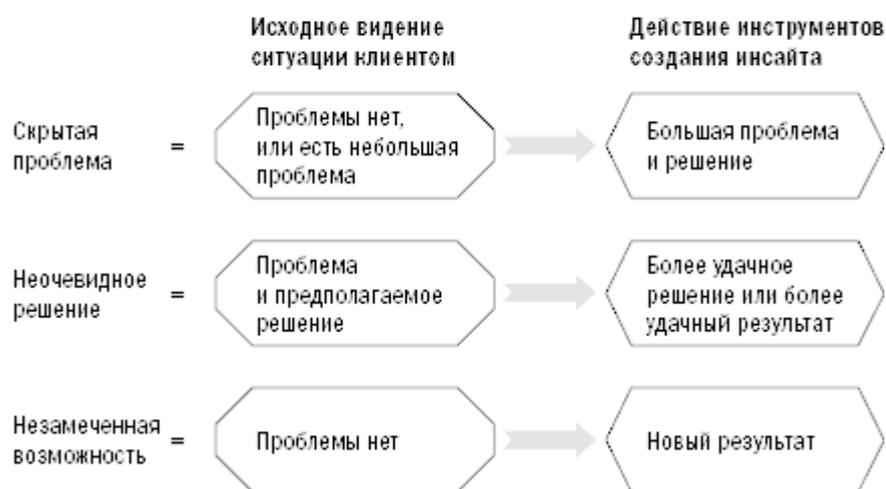
дополнительный бизнес, дополнительные доходы, которых топ-менеджеры добиваются в дополнение к прибыли, запланированной ими или советом директоров.

Что такое незамеченные возможности

Так же как неочевидные решения помогают клиенту переосмыслить взаимосвязь между проблемой и результатом или сам результат, незамеченные возможности помогают ему переопределить то, что желательно, но не обязательно. Двигаясь через череду проблем к решению и результатам, мы обнаруживаем возможности в результатах. Но достигнутый результат лучше того, к которому клиент стремился изначально. Так что желаемое переосмысливается в свете открывшихся возможностей. Незамеченная возможность создает ситуацию осознания, которую можно охарактеризовать примерно так: «Боже мой, я бы никогда не подумал, что это даже теоретически возможно!»

Чем незамеченная возможность отличается от неочевидного решения? Тем, что, обращаясь к ней, вы не начинаете с проблемы, которая требует решения (рис. 5.2). И скрытые проблемы, и неочевидные решения коренятся в проблемах клиента. Одни из них неизвестны клиенту, но известны вам, а о других он осведомлен, но вы способны решить их лучше, чем удалось бы ему самому, или готовы предложить более удачный результат. В случае с незамеченными возможностями определенной проблемы с бизнесом у клиента нет, но нет и установки на достижение максимума.

Рис. 5.2. Отличие незамеченной возможности от неочевидного решения



Подумайте о том, как применить возможности и активы компании на еще не задействованных рынках. Какие проблемы из числа тех, которые в настоящее время не влияют на клиента, он способен решить? Что нового он может предложить своим нынешним клиентам, на новом рынке?

Помните упражнения, которые вы выполняли при изучении скрытых проблем и неочевидных решений? Вы искали характерные для отрасли своего клиента проблемы, которые были бы неизвестны ему и которые вы могли бы решить, и вы подбирали оптимальные решения тех проблем, с которыми ваши клиенты знакомы далеко не понаслышке. Сделайте то же самое, только рассмотрев ситуацию у тех, кого обслуживает ваш клиент. Какие проблемы своих клиентов ваш партнер может решить (за вычетом решаемых им)? Какие оптимальные решения способен предложить ваш клиент своим клиентам, чтобы решить проблемы, о которых те не задумывались?

Создание ценности посредством незамеченных возможностей начинается с нуля. Это вопрос осознания – осознания того, что можно получить гораздо больше, чем выжимается из рынка сейчас. Вы открываете клиенту глаза на возможности, которые он не замечает и которые, что важно, не нанесут ущерба бизнесу, если не будут реализованы. Момент очень важный: отказ от использования возможности не повредит бизнесу.

Вот пример. Один человек продавал моторное масло компании UPS. Однажды он заметил, что та очень сильна в обслуживании и эксплуатации транспортного парка и что исследование операционной деятельности является ее сильной стороной, так как она очень уверенно управляет логистикой. Он предложил руководству UPS задуматься о том, чтобы заняться консалтингом в области логистики и эксплуатации транспортных парков. И оно задумалось. Так возник многомиллионный консалтинговый бизнес UPS. Открытие оказалось революционным, но следует обратить внимание на то, что дела UPS были в полном порядке и без него. Это предложение не затрагивало тогдашние доходы компании. Оно открыло топ-менеджерам глаза на их собственные умения, показало, что возможно применение их активов и умений на новом рынке. Ценность возникает, когда вы обнаруживаете, что ваши собственные возможности пересекаются с неиспользуемыми возможностями клиента.

У вашего клиента есть ключевые умения, которые он продает. Эти ключевые умения и составляют его ценностное предложение, его бизнес. Возможности, не замеченные вашим клиентом, – это то, как на базе ключевых умений могут быть сформированы новые предложения для имеющихся клиентов или для клиентов совершенно нового типа.

Время от времени вы предоставляете клиенту незамеченные возможности так, что выглядите альтруистом. Пусть даже внесенное вами предложение не ведет к росту вашего с ним бизнеса. Но его нельзя назвать полностью альтруистическим, так как вы в любом случае создаете ценность для клиента.

Таким образом, в идеальной ситуации вы стараетесь помочь клиенту использовать возможности, которые способны повлиять на ваш собственный бизнес, расширить ваше присутствие в бизнесе клиента. Вы пытаетесь выяснить, какие внешние силы обещают вашему клиенту повышение дохода и ведут к созданию больших возможностей для вас. Если клиент продает услуги, то, чтобы поднять и свои доходы, помогите ему в расширении бизнеса по количественным показателям – в частности, с точки зрения материальных активов. Мы стремимся найти возможности для развития бизнеса, превосходящего естественный рост.

Открытие незамеченных возможностей

Давайте повторно обратимся к зоне влияния на бизнес (зоне ценности), где пересекаются понимание бизнеса, знание отрасли и навыки использования вопросов (см. рис. 3.4 в главе 3). И рассмотрим, как каждое из трех умений влияет на стратегический процесс выявления незамеченных возможностей. Следует еще раз отметить, что незамеченные возможности актуальны, как правило, на уровне среднего и высшего менеджмента. Также они сопрягаются с различением шаблонов, и оно, как и многое другое, осуществляется с помощью вопросов. Навыки использования вопросов здесь играют важную роль, так же как и понимание бизнеса. Чтобы распознавать потенциальные возможности своих клиентов, вы должны в самом деле глубоко понимать основы бизнеса. В нашем случае достаточно общего знания отрасли, но оно обязательно. Создание ценности для клиента опять находится на пересечении трех умений.

Навыки использования вопросов

Вспомним об ограничивающих условиях коммуникации, и в частности о принципе склонности к подтверждению: «Люди больше ценят свои утверждения и выводы, нежели то, что говорят им». В рассматриваемом случае используется такой навык, как умение помочь клиенту обнаружить скрытое с помощью хорошо продуманных вопросов. А интересует нас следующее: а) новые возможности для продажи имеющимся клиентам; б) возможность выйти на новую клиентуру, задействовав недоиспользованные или не задействованные еще возможности компании. Мы задаем вопросы с целью показать клиенту его собственные возможности в новом свете, подводим его к определенным выводам, помогаем ему понять, что именно он делает лучше конкурентов. И затем мы побуждаем партнера изучить, как ему наилучшим образом использовать в своих интересах эти умения и как получить максимальный эффект от открывшихся перед ними перспектив.

Понимание бизнеса

Как и в случае с неочевидными решениями, при работе с незамеченными возможностями важно знать основы деятельности коммерческого предприятия. Продавец должен априори понимать, какие возможности есть у бизнеса клиента. Важно иметь представление о том, как с их помощью добиться результата, который повлиял бы на один или несколько из пяти базовых финансовых показателей, рассмотренных нами ранее. Знайте бизнес вашего клиента. Возможно, важно вникнуть в его корпоративную стратегию, чтобы в определенный момент ваши продукты или услуги помогли ему достигнуть желаемого. Более того, покажите клиенту, что разбираетесь в его бизнесе. Завоюйте его доверие. Помните, вы имеете дело с руководителями высшего звена и их ближайшими коллегами. Вот вам критерий: какую второстепенную для бизнеса клиента деятельность нельзя качественно улучшить передачей на аутсорсинг? Иными словами, чем он занимается настолько хорошо, что помощь со стороны не даст ему никаких дополнительных преимуществ? Это ключевые умения, которые могут быть использованы для решения других задач, кроме создания обычного ценностного предложения. Здесь и кроются новые возможности.

Знание отрасли

Хорошее знание отрасли – обязательное условие для действенного исследования незамеченных возможностей. Вам хочется видеть очень широкую перспективу. Вспомните человека, продававшего масло UPS. Чтобы заметить, что UPS превосходно обслуживает свой транспорт, ему потребовалось понимание конкурентной среды в целом. Он просто торговал моторным маслом (а теперь продает его клиентам UPS в гораздо большем количестве), но внимательно смотрел по сторонам.

Навыки в действии: как это бывает

Классический пример использования незамеченных возможностей недавно привел наш друг Тим Макманус, администратор и СОО медицинского центра Trinity в Бирмингеме, штат Алабама. Trinity недавно согласился на оплату услуг по уборке своих помещений. Тим объяснил нам, что работник административно-хозяйственного отдела (АХО) в больнице играет очень важную роль, так как АХО является лицом компании, формирует первое впечатление

чатление. В отличие от промышленных комплексов или офисных зданий госпиталь нельзя вымыть и вычистить в отсутствие людей. То есть пациенты видят уборщиц почти так же часто, как медсестер.

Нужно сказать, что клининговые услуги – это яркий пример стандартизированного товара. Большинство компаний использует одни и те же основные чистящие средства и химикаты, а научить убираться можно кого угодно. И как выбирать из компаний, которые на первый взгляд ничем не отличаются друг от друга? Мы спросили Тима, почему прочим он предпочел Professional Services, которая и самой крупной не была, и цену выставила не самую низкую. Ответ привел нас в восторг. Наш друг сказал, что Professional Services делала акцент на культурном соответствии, она представляет своих уборщиков как лиц, непосредственно взаимодействующих с отраслью здравоохранения. Фирма предложила больше, чем просто услуги по поддержанию чистоты: она предложила профессиональных сотрудников, которые видят себя частью индустрии здравоохранения. Так как АХО работает круглосуточно и без выходных, Professional Services предложила незамеченную возможность – добавить сотню сотрудников ко второй линии младшего медперсонала.

Почему же это была незамеченная возможность, а не неочевидное решение? Действительно, у Trinity существовала потребность и было продумано ее решение (центру требовались лучшие в своем классе клининговые услуги, и он запросил предложения у четырех фирм). Если бы Professional Services говорила только о культурном соответствии, которое дает более выгодный результат, – это было бы неочевидное решение. Professional Services пошла дальше и предложила не просто неочевидное решение – сотню незаурядных уборщиков, которые «вписались» бы в культуру медицинского центра, – но и незамеченную возможность, а именно дополнительную сотню сотрудников для центра без дополнительных затрат.

Мы встретились с Айрой Леви, президентом и CEO Professional Services, чтобы выяснить его мнение по поводу партнерства. Что неудивительно, он заговорил о девизе компании – «Создавать отличия» – не только применительно к клиентам, но и применительно к собственным сотрудникам. Сотрудники АХО, как правило, не слишком образованны и видят себя на нижней ступени социальной лестницы. Айра дает им чувство собственного достоинства и профессионализм, он построил культуру, основанную на признании, похвале и обучении. Он учит своих людей тому, что они ценны как лица, взаимодействующие с отраслью здравоохранения, и способствуют оказанию медицинских услуг. Он придает особое значение доброжелательности, внимательности и по-настоящему высокому качеству работы, отмечает и вознаграждает такое поведение. Так как его программа оказывает сильное положительное воздействие на персонал, у него есть целая армия превосходных сотрудников, готовых к долгосрочным трудовым отношениям.

«Мы предложили Trinity армию специалистов по клинингу, выполняющих свои обязанности на исключительно высоком уровне. Кроме того, они ухаживают за пациентами. Кто угодно может быть подготовлен для такой работы с технической точки зрения, но наши люди действительно считают себя полноправными представителями отрасли здравоохранения», – сказал Айра.

Итак, Trinity не только обеспечила чистоту своих помещений, но и неожиданно получила дополнительных сотрудников, заботящихся о пациентах.

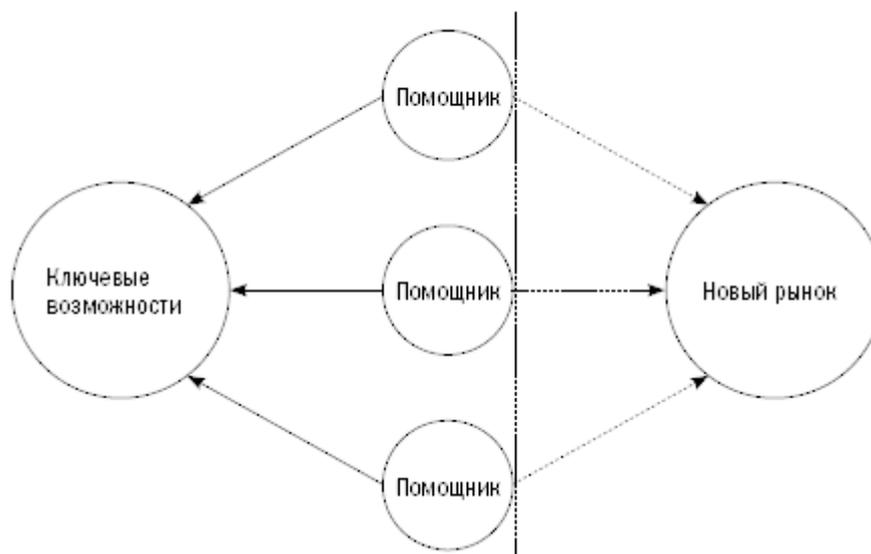
От концепции к реальности

Откуда берутся незамеченные возможности? Прежде чем двинуться дальше, сделаем важное уточнение: незамеченные возможности редко оказываются сферой деятельности одного продавца. Не расстраивайтесь, если ни разу не обнаружите ничего подобного. Возможно, шанс расширить бизнес своего клиента и, как следствие, ваш собственный выпадет

дет вам раз или два в жизни. И будьте благодарны, если вам повезет. Всегда следите, что происходит на пересечении вашего понимания бизнеса и знаний отрасли, и будьте готовы к прыжку, когда возникнет незамеченная возможность. Только знайте, что все не так просто, это не тот случай, когда можно просто решить и сделать. Но сохраняйте восприимчивость и ясность ума.

Теперь рассмотрим выявление незамеченных возможностей на стратегическом уровне. Начнем с ключевых возможностей («концепция ежа», рассмотренная в выдающейся книге Джима Коллинза «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет»¹⁰), которые служат развитию бизнеса вашего клиента. Какие способности являются движущей силой фирмы? В чем клиент должен быть лучшим, чтобы преуспеть в своем деле? Задумайтесь, как эти способности с выгодой использовать на не охваченных пока рынках. Взгляните на рис. 5.3. Каждая из способностей соответствует ключевой возможности, которая, в свою очередь, представляет текущее ценностное предложение компании. Когда кто-либо показывает незамеченные возможности, становится ясно, что эти способности могут создать новый рынок. Вертикальная пунктирная линия соответствует моменту, когда становится понятно, что дополнительные возможности сами способны стать ключевыми возможностями на новом рынке.

Рис. 5.3. Появление незамеченной возможности



Рассмотрим в качестве примера команду пит-стопа автомобильных гонок NASCAR. Победа в них часто зависит от экономии тысячных долей секунды во время сервисного обслуживания болида. В среднем пит-стоп на NASCAR занимает 13–14 секунд. Он включает установку четырех новых покрышек весом по 29,5 кг, залив 83,2 л топлива (каждый 41,6-литровый баллон с бензином, весящий более 36 кг, опустошается за 5,7 секунды), очистку ветрового стекла и подачу воды водителю – и все это менее чем за 14 секунд. Можно сказать, что гонки NASCAR выигрываются или проигрываются на пит-стопах.

Успешность команды пит-стопа определяется согласованностью ее участников, молниеносной скоростью и поразительной эффективностью. Ни в спортивном мире, ни в другой области человеческой деятельности нет более великолепного примера быстроты и слаженности группы. Ключевая способность ее членов – умение за секунды полностью подготовить болид к следующим кругам гонки.

¹⁰ Дж. Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М., Манн, Иванов и Фербер, 2008.

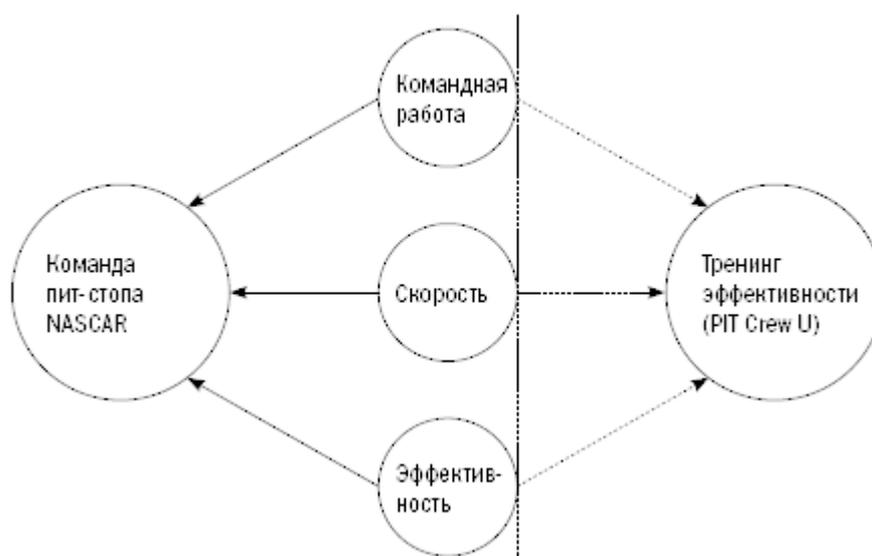
Здесь важны командная работа, скорость и эффективность. Как оказывается, эти и другие способности, такие как постоянная готовность и умение обеспечивать безопасность, очень ценны для рынка и сами по себе.

В июле 2000 года Бреон Клопп основал 5 OFF 5 ON Race Team Performance для обучения специфическим и высоко ценимым на рынке навыкам, которые необходимы для бывших членов команды пит-стопа – людей, желающих сделать карьеру в автоспорте. Это была первая школа такого типа. Раньше пит-стопщики тренировались самостоятельно или их переманивали из других команд. В апреле 2003 года PIT Instruction and Training, LLC приобрела 5 OFF 5 ON Race Team Performance, чтобы отвечать растущим требованиям мира гонок. Владельцем PIT, кстати, был Том де Лоуч, бывший финансовый директор (CFO) Mobil Coprogation. Де Лоуч начал исследовать ранее не замеченные возможности. Он выяснил, что дополнительные навыки, необходимые эффективной команде пит-стопа, подобны навыкам, востребованным в корпорациях, особенно когда требуется быстро переналадить производство.

В 2006 году United Airlines отправила 1200 старших сотрудников, обслуживающих трапы, на прохождение Pit Crew U – программы PIT Instruction and Training в Морсвилле, штат Северная Каролина. Не собираясь превращать взлетно-посадочные полосы аэропорта в гоночные треки, United Airlines надеялась на восемь минут сократить среднее время нахождения самолета на земле. Только что истек срок защиты от кредиторов, предоставленной UA по закону о банкротстве (три года), и перевозчик не мог позволить себе покупать воздушные суда. Но руководство компании подсчитало, что сумеет добавить более 100 рейсов в день, сэкономив время нахождения авиалайнеров на земле. Подход принес плоды – и приносит по сей день.

PIT сотрудничает с United Airlines и другими компаниями, предлагая им взять на вооружение принципы, обеспечивающие безопасность и эффективность работы, использовать подготовленность и коммуникативные навыки для повышения производительности в промышленности и сфере услуг (рис. 5.4).

Рис. 5.4. Появление незамеченной возможности



Бреон Клопп, старший управляющий Motorsports Development, PIT Instruction and Training, заметил: «Мы только взяли за основу концепции команды пит-стопа, так или иначе знакомые большинству людей, и я собрал их воедино в обучающем курсе, в который мы включили ситуации, возникающие на производственных площадках и на предприятиях. Мы разобрали кейсы до мелочей и обнаружили, что люди что-то выносят из занятий, что они

способны запомнить три или пять действительно важных моментов, а вернувшись на предприятие, могут немедленно начать применять усвоенное, и что они очень воодушевлены полученным опытом».

Pit Crew U и раньше была известна в мире бизнеса, проводила тренинги, но United Airlines фактически ввела ее в число экстраординарных тренеров.

От концепции к реальности. Продолжение

Какие последствия будет иметь для клиента неспособность реагировать или неготовность к действиям в тот момент, когда ему подворачивается шанс? Просто подумайте о том, сколько стоит возможность. Буквально. Подготовка – ключ к использованию возможности. Вспомните наблюдение Луи Пастера, сделанное в 1854 году: «Счастье улыбается только хорошо подготовленному уму». Что же навлечет на себя ум неподготовленный? Что случится, если ваш клиент упустит поезд? С его бизнесом все будет по-прежнему. Предложив дополнительный штат для ухода за пациентами, Professional Services получила возможность повысить качество услуги. Они открыли глаза руководителям медцентра на незамеченную возможность для переосмысления того, что желательно, но не обязательно.

Навыки в действии: продаем незамеченные возможности

Когда вы дочитаете историю до конца, попробуйте определить, как продавцам, о которых в ней говорится, удалось предложить своим клиентам особую ценность благодаря незамеченной возможности.

Осе

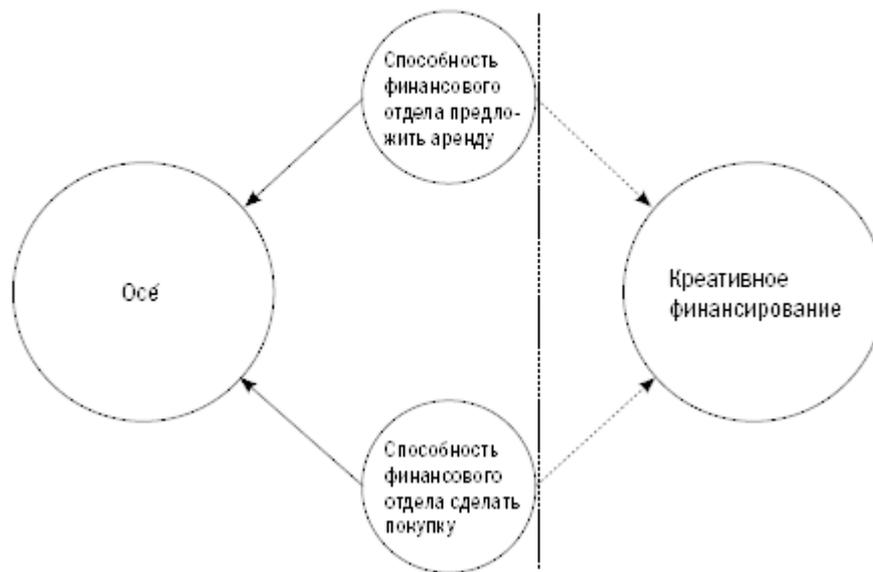
Продавец Осе, японского производителя высокотехнологичных копировальных машин, обратился в компанию, которая располагала восемью аппаратами такого типа стоимостью более 100 000 долларов каждый. Дополнительные копиры ей не требовались. Но используемая фирмой технология устарела, и замена техники сулила выигрыш. Проблема заключалась в том, что у компании не было денег на проведение такого обновления. То есть выгода, которую клиент мог получить от новых технологий, не оправдала бы затрат на их внедрение и сопутствующих трудностей.

Сейлз связался с финансовым отделом своей компании и разработал предложение, в соответствии с которым финансисты Осе приобретали технику с обратным выкупом. Это типично для отрасли недвижимости, но нехарактерно для рынка копировальных аппаратов. Приобретая оборудование и затем передав его клиенту в возвратный лизинг, финансовый отдел Осе добился того, чтобы маржинальные затраты¹¹ на новые аппараты были столь малы, что выгоды намного перевешивали расходы. Обновление стало отличным предложением ценности, и сделка была заключена. Вот еще один отличный пример незамеченной возможности. Клиент даже не представлял, что Осе придумает такую финансовую схему.

Как видите, незамеченная возможность для клиента Осе проявилась в виде необычного финансового предложения, которое оказалось совершенно неожиданным для него. Продавец Осе договорился с финансовым отделом компании и составил план, который позволил его клиенту пользоваться копиями мирового уровня за небольшую ежемесячную плату. Продавец помог клиенту переосмыслить желаемое, но не обязательное (см. рис. 5.5).

¹¹ Здесь – разница в затратах между двумя альтернативными проектами. *Прим. пер.*

Рис. 5.5. Появление незамеченной возможности



И наконец...

Пора снова обратиться к вашим клиентам, чтобы выяснить, когда они делают покупку, руководствуясь ценностью, а не ценой, вернее, когда они делают покупку потому, что для них открылись возможности. Для выяснения этих вопросов совершенно не нужно много раз встречаться с клиентом.

Составьте опрос, покрывающий область ценностного предложения, актуальную на сегодняшний день. Этот опрос будет использоваться для сбора сведений, на основании которых будет выявляться ценность.

Вот о чем следует подумать, прежде чем делать предложение. Ваш клиент – источник информации о том, как именно вам поступить. Вы первым должны начать размышлять о своих клиентах и распределить их на категории (какие рассчитывают исключительно на сделку «товар – деньги», а какие готовы на большее), а затем вытянуть из них те исходные данные, по которым вы поймете, где именно есть возможность создать ценность.

Ключевые моменты главы 5

1. Незамеченные возможности помогают клиенту переопределить желаемое, но не обязательное. Найдите способ применить ключевые умения и на новом рынке или при работе с новыми клиентами.

2. Руководителям высшего звена платят за то, чтобы они добивались желаемого, но не обязательного.

3. Зона влияния на бизнес (зона ценности) лежит на пересечении трех навыков. Перечислим их еще раз.

А. Знания продавца о бизнесе. Продавец должен априори понимать, какие возможности есть у бизнеса его клиента. Важно иметь представление о том, как с их помощью добиться результата, который повлиял бы на один или несколько из пяти базовых финансовых показателей.

Б. Знания продавца об отрасли. Продавец должен видеть очень широкую перспективу и сравнивать своего клиента с конкурентами.

В. Умение продавца использовать вопросы. По мере того как сейлз поднимается по лестнице корпоративной иерархии клиента, это умение должно использоваться все более точно и продуманно.

4. О незамеченных возможностях разговор идет, как правило, на уровне менеджмента среднего и высшего звена.

5. Незамеченные возможности редко являются привилегией отдельно взятого продавца.

Глава 6. Делимся преимуществами: кросс-продажи

Единственный настоящий способ открыть что-то для себя состоит не в том, чтобы увидеть новые пейзажи, а в том, чтобы посмотреть на них новыми глазами.

Марсель Пруст

Откройте перед клиентом весь спектр возможностей вашей компании.

Первое, что нужно понять о посредничестве в создании преимуществ (или о посредничестве в создании возможностей – мы будем использовать оба термина), – это то, что его нельзя осуществить повторно. У вас должны быть устоявшиеся отношения с клиентом. Мы говорим о попытке достижения более высокого уровня взаимоотношений. Далее, важно усвоить, что помощь в создании преимуществ фактически является кросс-продажей стратегического характера. Наконец, вы увидите, что это средство представляет собой сочетание трех других инструментов подготовки инсайта.

Секрет кросс-продаж

Вспомним описание посредника в создании преимуществ, данное в главе 1: продавец не просто поставяет продукты и услуги, но и помогает заказчику в создании преимуществ. Точнее, предоставляет клиенту полный спектр возможностей своей компании таким образом, чтобы они способствовали переопределению того, что клиент считает успехом. Иначе говоря, отдельно взятый посредник в создании преимуществ – это продавец, который способен полностью задействовать ресурсы своей компании, лишь бы клиенты увидели, что им по силам большее.

В нашем понимании посредник – это человек, который служит связующим звеном, особенно тот, кто умеет временно пренебречь собственными интересами ради пользы дела. При надлежащем подходе посредничество в создании преимуществ приносит выгоду каждому задействованному в сделке. Сверх того, оно лучше укрепляет отношения, чем воздевание рук и пение молитв. Как упоминалось в главе 4, продавец должен обеспечивать взаимовыгодный обмен, в котором покупатель добровольно принимает решение о покупке. То есть продавец действует как посредник между клиентом и своей компанией. Для описания таких действий используется термин «кросс-продажи».

Кросс-продажи – потенциально мощное оружие, и его применение становится обязательным, так как конкуренты практически наверняка попытаются использовать его для увеличения доли рынка. К посредничеству в создании преимуществ относятся как к средству, которое полезно, но необходимым не является. Однако в силу определенных тенденций вскоре без него на рынке будет никак нельзя.

Тенденции

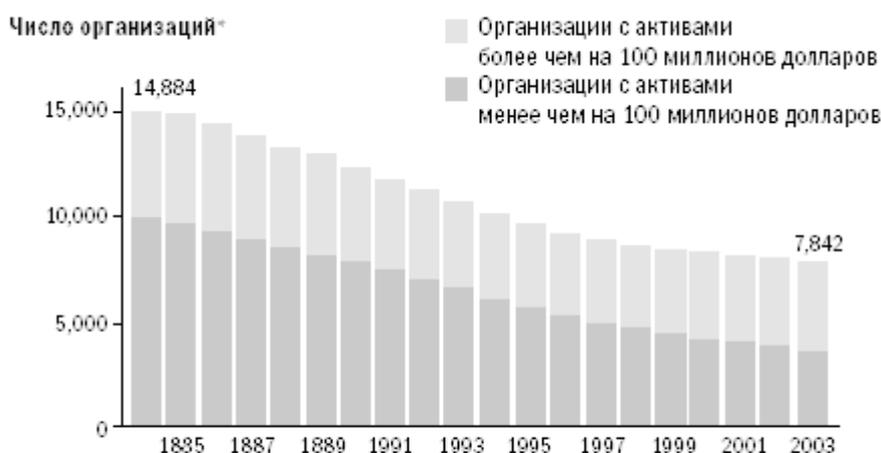
Развитие кросс-продаж в большинстве отраслей обусловлено несколькими тенденциями: консолидацией поставщиков (активные международные слияния и поглощения открыли огромные новые рынки внутри отдельных компаний, особенно в банках), законом Мура (экспоненциальный рост скорости вывода продуктов на рынок означает, что компании массово расширяют свой ассортимент) и органическим ростом (на управленцев давят требования к темпам роста, что обуславливает необходимость расширения связей).

Консолидация поставщиков

Первая и самая важная движущая сила кросс-продаж порождена тем, что в любой современной отрасли поставщики объединяются чем дальше, тем охотнее. Консолидация корпоративной Америки ничем не отличается от гонки вооружений времен холодной войны: она усиливается и ускоряется с ужесточением конкуренции. К счастью, в коммерции не принята политика «взаимного гарантированного уничтожения»¹²! Вспомните IBM, Microsoft и Google, поглощающие фирму за фирмой. Мы будем говорить о банках, но вы увидите, что схожая ситуация складывается и в прочих отраслях. Так, Кеннет Джонс и Тим Кричфилд пишут в своей статье «Консолидация банковской отрасли США: конец долгого странного пути близок?»¹³: «За без малого двадцать лет, с 1984 по 2003 год, структура банковской отрасли США подверглась беспрецедентному изменению, которое ознаменовалось существенным уменьшением числа коммерческих банков и сберегательных учреждений и концентрацией отраслевых активов у нескольких десятков очень крупных финансовых организаций».

Как видно на графике (рис. 6.1), взятом из статьи Джонса и Кричфилда, с 1984 по 2003 год в банковской отрасли США произошла глобальная консолидация. Мало того что кредитных организаций стало примерно вдвое меньше, но и, что более существенно, доля финансовых структур с активами более чем на 100 млн долларов значительно выросла (ранее они составляли менее трети от общего числа игроков рынка, по окончании означенного периода их оказалось больше половины).

Рис. 6.1. Число банковских учреждений в 1984–2003 гг.



* Подсчет производился по данным на конец года и учитывает только организации, которые предоставляли финансовую отчетность в четвертом квартале.

Источники: Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), Кеннет Джонс и Тим Кричфилд, «Консолидация банковской отрасли США: конец долгого странного пути близок?», *FDIC Banking Review*, 2005, vol. 17, no. 4. Разрешение на публикацию получено.

Вчитайтесь в приведенные ниже строки. «Предполагаемое слияние Bank of New York и Mellon Financial, о котором объявили в декабре, было встречено с ликованием, так как

¹² Mutually assured destruction (MAD) – доктрина времен холодной войны. Провозглашена в начале 1960-х в связи с переходом администрации США от стратегии массированного возмездия к стратегии гибкого реагирования. Предусматривала необходимость обеспечить гарантированное уничтожение любого противника в любой ситуации. Акроним MAD означает «безумие». *Прим. ред.*

¹³ *FDIC Banking Review*, vol. 17, no. 4, 2005.

инвесторы и аналитики единодушно провозгласили новую группу крупнейшим в мире банком-депозитарием. На хранении в организации, которая получит имя Bank of New York Mellon, будет находиться более 16 600 млрд долларов», – пишет Ребекка Найт в статье «Рождение финансового центра», опубликованной в английской Financial Times 13 февраля 2007 года. Немногом раньше, 7 января того же года, эта газета сообщала в материале «Шустрый Wells Fargo»: «По котировкам акций Wells Fargo по-прежнему с завидным постоянством опережает соперников. Положение его ценных бумаг еще сильнее укрепилось с тех пор, как в 1998 году старый банк фактически был поглощен Norwest. Причин на то много. Так, например, новый банк получил преимущество первопроходца в кросс-продажах и никогда не упускал случая предложить имеющимся у него клиентам приобрести еще больше своих продуктов. Это говорит многое о его способности воплощать в жизнь здоровые идеи».

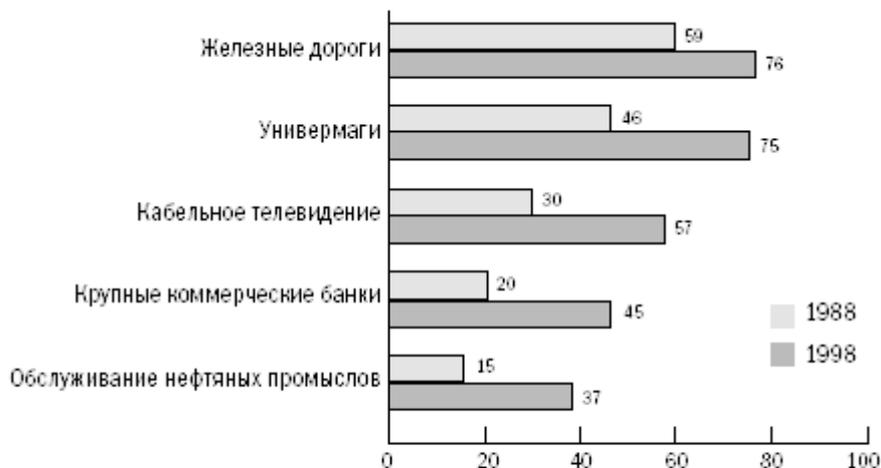
И так происходит практически в каждой крупной отрасли. На графике (рис. 6.2) показана ситуация со слияниями и поглощениями в 1999 году, который был и рекордным и типичным с точки зрения направлений консолидации. Возглавляет список телекоммуникационная индустрия с ошеломляющей суммой сделок класса M amp;A – 172 млрд долларов за год. Банковский бизнес, от которого пошла волна объединений, а следовательно, и кросс-продаж, опустился до четвертого места – всего 59 млрд долларов на сделки по слияниям и поглощениям.

Рис. 6.2. Стоимость сделок, 1999 год, в миллиардах долларов



Источник: Thomas Financial Securities Data (Milligan, 1999). Опубликовано в "Federal Contract Bundling: A Framework for Making and Justifying Decisions for Purchased Services", Laura Baldwin, Frank Camm, and Nancy Moore, печатается с разрешения RAND Corporation.

На графике на рис. 6.3 вы видите произошедшие с 1988 по 1998 год изменения в долях рынка, принадлежащих пяти ведущим компаниям (каждая – лидер в своей отрасли). Заметьте, в 1988 году пять ведущих банков занимали только 20 % рынка. Через десять лет их доля достигла 45 %.

Рис. 6.3. Доля рынка пяти ведущих компаний в процентах

Примечание: данные о доле рынка относятся к Северной Америке, за исключением отрасли обслуживания нефтяных промыслов, которые являются глобальными.

Источник: Thomas Financial Securities Data (Milligan, 1999). Опубликовано в "Federal Contract Bundling: A Framework for Making and Justifying Decisions for Purchased Services", Laura Baldwin, Frank Camm, and Nancy Moore, печатается с разрешения RAND Corporation.

Почему же возникла тенденция к консолидации? На то есть две главные причины: во-первых, компании стремились получить экономию за счет масштаба, а во-вторых, намеревались обеспечить себе присутствие на рынке. Так, банки хотели увеличить охват аудитории. В начале 1980-х они получили возможность выйти на новые рынки. Прекращение госрегулирования позволило банкам быстрее откликаться на требования отрасли и способствовало их консолидации. Достаточно вспомнить, сколько кредитных организаций из разных штатов объединилось после принятия закона Ригля-Нила от 1994 года, снимавшего ограничения для банков на открытие филиалов за пределами штатов, где расположен их головной офис.

И по мере консолидации росло число предложений и мероприятий по кросс-продажам. Компании объединялись, и находились клиенты, еще не насладившиеся всеми преимуществами новых предложений банков.

Экстраполяция закона Мура

Второй важный фактор, увеличивший значимость кросс-продаж, – экспоненциальное ускорение вывода продукта на рынок и его распространения по отраслям. Этот феномен объясняется экстраполяцией закона Мура. В 1965 году Гордон Мур (директор лаборатории исследований и разработок подразделения полупроводников Fairchild корпорации Fairchild Camera and Instrument) заметил, что число транзисторов в интегральной микросхеме удваивается каждые два года (позднее период сократился до полутора лет). В то время как Мур наблюдал за индустрией транзисторов, закон получил более широкую трактовку. Таким образом, скорость вывода продукта на рынок и его распространения в других отраслях растет по экспоненте. Все улучшается и развивается очень быстро – от сельскохозяйственных культур и лекарств до плазменных телевизоров и интеграционных технологий SAP. Это означает, что в большинстве отраслей все время появляются все более качественные продукты. Так как компании расширяют свой ассортимент, кросс-продажи становятся необходимыми для выживания, когда конкуренты стремительно делают те же улучшения, что и вы. И на рынке просто оказывается больше товаров.

Скорость, с которой развивается большинство отраслей, потрясает. И она растет. Возьмем, к примеру, биотехнологии. «Стоимость определения последовательности цепочек нуклеиновой кислоты в молекуле ДНК каждый год значительно снижается, благодаря чему, в частности, отдельная лаборатория (Celera) смогла конкурировать с многонациональным консорциумом государственных лабораторий в расшифровке генома человека, просто инвестируя в оборудование следующего поколения», – пишет Клей Ширки в статье «Закон Мура в биотехнологиях».

Ежегодно скорость распознавания последовательности нуклеотидов в ДНК увеличивается почти в два раза за год.

Конечно, у экстраполяции есть пределы. Вспомним старую шутку, которую пересказал Пол Барнетт в статье «Закон Мура и автомобили с гибридным приводом»: «Если бы автомобилестроение развивалось со скоростью фирм из Кремниевой долины, автолюбители могли бы купить 32-цилиндровый двигатель, который развивает скорость 16 090 км/ч, или автомобиль весом 13,6 кг, потребляющий 3,78 л топлива на 1609 км, по цене менее 50 долларов. Ответ Детройта¹⁴ был бы таков: «О'кей. Но кому нужна машина, которая ломается дважды в день?»»

Органический рост

Третья причина подъема кросс-продаж заключается в том, что перед многими руководителями отделов продаж и маркетинга стоит задача увеличить долю рынка органически, а не слияниями и поглощениями, и насколько возможно быстро. Предполагается, что они будут добиваться органического роста при постоянном изменении рынков: объединяются поставщики и клиенты, конкуренты обретают новые возможности и улучшают свою продукцию, и существуют также внешние силы, которые неподвластны руководителю.

В модели, которую используют аналитики Уолл-стрит и инвестиционные банки для анализа доходности акций, огромный вес имеет показатель роста. Одна из причин, по которым General Electric сохраняет лидерство, заключается в том, что, будучи одной из крупнейших организаций в мире, она нашла способ удерживать ежегодные темпы роста на уровне десятков процентов. В годовых результатах Wal-Mart и McDonalds есть отдельная графа «Объем продаж в торговых точках». Строительство новых магазинов – это один из способов развития, но однажды его потенциал будет исчерпан.

Многие руководители отделов продаж, обязанные добиваться органического роста, лишены возможности осваивать рынки с нуля. На это нет времени и/или ресурсов. Большинство отраслевых аналитиков отмечает, что заполучить нового клиента в пять-восемь раз дороже, чем сохранить имеющегося. Считается, что затраты, которые влечет за собой потеря клиента, включают скрытые издержки: учитывается как доход, который мог бы принести клиент в будущем, так и ущерб от плохих отзывов. Таким образом, с точки зрения бизнеса важно не только делать все возможное для удержания клиентов, но и теснее взаимодействовать с ними. Многие бизнес-лидеры знают, что если не развивать отношения с клиентом, то он скоро уйдет. Им кросс-продажи представляются единственным способом добиться органического роста в условиях столь пугающей рыночной ситуации.

Кросс-продажи полезны не только продавцам, но и покупателям, которые могут удовлетворить свои бизнес-потребности, с большей выгодой используя потенциал того поставщика, к которому прониклись доверием. Клиент также способен добиться значительной экономии за счет масштаба, ведя дела с ключевыми поставщиками, что позволит ему снизить

¹⁴ Детройт – центр американской автопромышленности. В частности, в городе находятся штаб-квартиры компаний General Motors и Ford Motor. *Прим. пер.*

издержки сразу нескольких видов. Сегодня заявленные намерения о развитии кросс-продаж часто подразумевают реальные выгоды как для продавцов, так и для покупателей.

Но почему же так много программ развития кросс-продаж проваливается? Если развитие успешных деловых взаимоотношений потенциально выгодно и продавцам и покупателям, отчего столь редко удается добиться устойчивого увеличения доли расходов на кросс-продажи в общих затратах потребителя?

Почему кросс-продажи не имеют успеха

К сожалению, из-за неправильной, иногда и вовсе бестактной политики сейлзов у кросс-продаж дурная слава среди клиентов. Кристофер Филдс хорошо описал эту ситуацию в статье «Большие банки готовы к бою, но им нужна пуленепробиваемая лошадь»: «Кросс-продажи, по сути, давняя мечта бизнеса (если бы мы могли продавать петли для пуговиц отдельно от пуговиц), и на практике они могут поставить крест на покупателе». Часто так и случается, поскольку приоритетным оказывается эгоистическое желание продавца – продать, а потребности клиента остаются в тени, то есть взаимодействие осуществляется не ради взаимной выгоды.

Кросс-продажи не имеют успеха главным образом по трем причинам: а) продавцы не хотят сталкиваться с рисками, характерными для кросс-продаж; б) продавцы ленивы и фактически не занимаются продажей новых продуктов (в смысле создания ценности), а просто, грубо говоря, втюхивают их, делая упор на отличительные черты самого товара, или полагаются на хорошие взаимоотношения с клиентом в надежде продать ему что-нибудь; в) сама инициатива порождена порочной логикой бизнеса.

Нежелание связываться с рисками

Многие продавцы настроены против кросс-продаж, поскольку те довольно рискованны. Фактически для продавца нет выгоды в том, чтобы привлечь к сделке коллег, зато опасность налицо. Если что-то пойдет не так, налаженные деловые связи будут разорваны. А если сделку удастся повернуть, ее инициатор все равно ничего не получит. Пусть даже за наводку на клиента полагается вознаграждение или комиссия, большинство продавцов считает, что кросс-продажи не стоят того, чтобы ставить под удар хорошие отношения. Следует отметить, что избегание рисков эгоистично, в то время как партнерство бескорыстно.

Конечно, в излишней осторожности виноваты отсутствие просчета и близорукость. Продажа рассматривается с точки зрения продукта, который хочет продать продавец, а не с точки зрения ценности, которую тот намеревается создать. Таким образом, чтобы побороть нежелание первого продавца (наладившего взаимоотношения с клиентом) брать на себя риск, нужно выдвинуть на первый план ценность. Так как он создает ценность, пусть даже через посредничество своего коллеги, его взаимоотношения с клиентом приобретают дополнительное измерение. Так получает выгоду первый продавец. Если создается настоящая ценность, клиент, естественно, в выигрыше, а значит, взаимоотношения укрепляются на всех фронтах. Подходя к кросс-продажам с точки зрения создания ценности, первый продавец получает более глубокие и крепкие связи.

Неуместность или несвоевременность использования навыков продаж

Положим, компания А приобретает или поглощает компанию Б, намереваясь получить дополнительные возможности и расширить набор своих предложений. Руководство компании А нацеливает только что собранную объединенную команду сейлзов на продажу новых продуктов и услуг.

Возьмем, к примеру, банковскую отрасль. А – розничный банк с большими объемами ипотечного кредитования. Он объединяется с банком Б, который специализируется на обслуживании бизнеса: страховании, консультациям по минимизации налогов на имущество, управлении капиталом и т. д. Топ-менеджеры часто впадают в самообман: казалось бы, если продавцы будут продавать по картотеке, то смогут вести дела с любыми клиентами объединенной организации и предлагать им все новые услуги. А ведь продавцы просто сменят список клиентов. Сотрудники банка А будут звонить клиентам банка Б и говорить что-то в духе: «Привет, это Джо. Мой друг Боб из отдела по управлению капиталом бывшего банка Б посоветовал мне обратиться к вам. Я могу предложить вам...» Вас ждет большое разочарование, потому что продаж не будет.

Клиенты решают каждый свои проблемы. И нет гарантии, что новые продукты помогут человеку или будут отвечать его потребностям. Вот как пишет об этом Филдс: «Во время Первой мировой войны генералы от кавалерии жаждали отдать приказ к наступлению. Они верили, что эта стратегия будет иметь решающее значение и мешает им лишь непригодность военного министерства Великобритании, которое до сих пор не преуспело в попытках создать пуленепробиваемую лошадь. Командирам из совета директоров банка знакомо это чувство. Выигрышная стратегия, говорят они друг другу, заключается в создании универсального банка, который способен оказывать любые услуги на внутреннем рынке и во всем мире. Эта модель была всесторонне изучена, но остается неподтвержденной, ведь универсального клиента пока не существует».

Но если рассчитывать на универсального клиента, продажи застопорятся и сделки будут редки. Где же ошибка? Есть ли выход? Ограничения коммуникации (покупатели больше ценят то, о чем они попросили сами, нежели то, что им предлагают, даже если предложение исходит от надежного поставщика) просто игнорируются. Игнорируется и необходимость консультативных продаж – необходимость задавать вопросы (не говоря уж о выборе верного вопроса, о чем говорится в главе 5). Не возникает контакта с клиентом на уровне ценностей, то есть не используется ни один из инструментов подготовки понимания, да и проблема-то не распознана. Продавец терпит неудачу на стольких уровнях, что едва ли уместно назвать происходящее продажами. Это больше похоже на торговлю вразнос.

Ошибки в логике бизнеса

Бесспорно, едва ли не любая отрасль сталкивается с засильем потребления. Объем информации о поставщиках и ее доступность усложняет продавцу задачу – выделиться из числа ему подобных. Закупочные стратегии клиентов созданы для того, чтобы вынудить поставщиков конкурировать по единственному показателю – цене. А продавцы больше не могут действовать сами по себе, они должны стать звеном цепи, которая служит цели создания и предоставления ценности.

Для многих компаний выход из столь сложной ситуации – их нынешние клиенты. Вместо того чтобы биться почем зря за новых клиентов, убеждая их не только в собственных

конкурентных преимуществах, но и в ценности предложения, эти фирмы должны заботиться об укреплении взаимоотношений с имеющимися клиентами, которые, по-видимому, прониклись ценностью, которую предоставляет им поставщик. Само существование деловых связей подтверждает то, что ценность достаточно велика, и они являются ключом к еще не охваченным областям бизнеса клиента. Раз клиент доверяет продавцу, то, вероятно, благожелательно отнесется и к другим его возможностям.

К сожалению, многие бизнесмены и руководители отделов продаж, намеренные добиться выполнения общекорпоративной программы по развитию кросс-продаж, действуют исходя из того, будто в их руках ценности более крупные, чем на самом деле. А ведь не все то золото, то блестит.

Программы по развитию кросс-продаж проваливаются потому, что идея, в соответствии с которой продавец – звено цепи, служащей цели создания и предоставления ценности, переворачивается с ног на голову. Часто представление о том, что хорошо для продавцов, противопоставляют представлению о том, что хорошо для покупателя, и таким образом продавец оказывается вынужденным продвигать дополнительные возможности, не помогая покупателю сперва осознать новые возможности, которые ему доступны, или задачи, которые можно решить с их помощью.

Цепочка по созданию ценности должна начинаться с взгляда на клиента. Дело в том, что на современном рынке продавцы играют жизненно важную роль в определении конкурентных отличий своей организации. Без сейлзов – глаз и ушей компании – такие важные функции, как выполнение заказа, оказание услуг, производство и НИОКР, лишены обратной связи.

«Если мы построим, они придут», – было сказано в известном фильме с Кевином Костнером¹⁵, но такой подход плох для стратегии бизнеса, кроме тех случаев, когда компания комбинирует свои возможности таким образом, что де-факто создает монополию в отдельно взятом сегменте рынка. В действительности компания, ведущая дела подобным образом, попадает впросак, потому что сегодня конкуренты реагируют гораздо быстрее прежнего.

Эффективные кросс-продажи

Чтобы быть успешным в кросс-продажах, первым делом необходимо понять, что, если хочешь оказывать помощь в создании возможностей, нельзя мыслить таким образом: «У меня целый вагон продуктов, и я хочу их все вам продать». Правильнее будет оперировать понятиями клиента, имеющего ряд потребностей. Продавцу следует плодотворно обсудить их в своей компании, чтобы та удовлетворила как можно больше нужд партнера. Начните с потребностей, известных клиенту, и затем перейдите к тем, о которых он еще не знает.

И если вы строите план кросс-продаж вокруг проблем клиента, которые вы способны решить, или вокруг возможностей, которые вы готовы предложить, то исходите из рыночной ситуации. Вот пример обращения к клиенту: «Вы сказали мне, что вам чрезвычайно важно максимизировать внутреннюю норму прибыли. Кроме того, как человек, занимающийся международными фондовыми рынками, вы говорили, что не будете работать с Дальним Востоком. Получается, что шесть часов в день ваши деньги лежат мертвым грузом. Я беседовал с одним моим знакомым, который занимается ипотекой, и тот заметил, что ипотечный рынок показывает среднюю норму доходности на суточные ссуды в 32 базисных пункта. Что если нам взять эти неиспользуемые деньги и вложить их в реальном времени в ценные бумаги, обеспеченные закладными на недвижимость, что даст вам дополнительные

¹⁵ Подразумевается фильм «Поле чудес» (1989). *Прим. ред.*

16 пунктов? Поможет ли это максимизировать вашу норму доходности на инвестированный капитал, находящийся в нашем ведении?»

Итак, речь идет не о деньгах, которые клиент тратит на торговлю на валютных рынках, а о максимизации его доходности. Ему были показаны возможности использования денег, которые уже находятся в распоряжении вашей организации. Сформулируем проще: «Как ваш брокер, я мог бы найти способы, как вам заработать еще немного денег. Вам это интересно?»

HP Financial Services

Hewlett-Packard (HP) – один из крупнейших производителей потребительских товаров в мире. Оборот компании составляет 85 млрд долларов. Ее подразделение HP Financial Services (HPFS) оказывает финансовые услуги. Оно продает деньги. HPFS лишь одна из стрел в колчане, лишь одно из средств, помогающих продавцам, которые представляют HP на рынке, создавать преимущества для клиентов. Сейлзы HP не задаются вопросом «Как бы загнать клиенту аппаратное обеспечение?». Они рассуждают иначе: «Как бы передать мой продукт клиенту таким образом, чтобы в наименьшей степени повлиять на расходную часть его финансового отчета? Что HP может сделать для того, чтобы на денежные потоки, имеющие отношение к бизнесу клиента, было оказано наиболее мягкое воздействие?» Итак, они задействуют свое финансовое подразделение HPFS, даже если клиент о том не просит (возможно, он даже не знает о существовании такой схемы).

От концепции к реальности: кросс-продажи шаг за шагом

Проблема	Решение
1. Нежелание связываться с рисками	Расшифровать принцип «Что это значит для меня?». Внутреннее партнерство – принципы тесных взаимоотношений
2. Неуместность или несвоевременность использования навыков продаж	Склонность к подтверждению имеет первостепенную значимость. Сформулировать видение ситуации и воздействие на нее с точки зрения того, что получит клиент
3. Ошибки в логике бизнеса	Реалистичный подход. Фокусирование на клиенте против необходимости продать

Препятствия, возникающие на пути к успеху в кросс-продажах, мы рассмотрели. Давайте же поговорим о решениях. Определимся с самого начала, что это работа по продаже, и зачастую трудоемкая. Клиент, как и большинство людей, не любит изменений. Возможно, он доволен своими нынешними поставщиками. То, что ваша компания готова предложить ему такие же продукты или услуги, ничего не значит для него, если он сам не горит желанием сменить партнера. Пусть он доверился вам в чем-то одном, но не факт, что другие ваши продукты или услуги будут столь же привлекательны для него. Приготовьтесь продавать и ничто не считайте само собой разумеющимся.

Первый шаг в кросс-продаже – преодолеть естественную неприязнь к рискам, которая будет мешать углублению взаимоотношений вашей организации с клиентом до тех пор, пока не будет устранена. А если продавец-инициатор не победит нежелание связываться с рисками, кросс-продажа не увенчается успехом.

Есть два способа снизить риски продавца-инициатора. Первый – расшифровать, что это значит для него (WIIFM¹⁶), так чтобы он понял, что ради кросс-продажи не грех поставить на карту взаимоотношения с клиентом. Только если клиент поймет, что получил дополнительную ценность благодаря продавцу-инициатору, тот выгадает на сделке и, возможно, станет доверенным советником клиента. И конечно, конкурентам будет труднее вытеснить его с однажды занятых позиций. Второй способ снижения рисков – это построение тесных, доверительных взаимоотношений внутри вашей организации. Продавец-инициатор должен быть уверен, что его коллега из другого отдела, получающий выгоду от кросс-продажи, не собирается разрушить его взаимоотношения с клиентом. Чем крепче отношения и чем больше доверия, тем меньше подозрений. Лучший способ убедить инициатора в том, что все пройдет хорошо, – подготовить кросс-продажу вместе. Следует спросить коллегу: «Можешь ли ты предложить моему клиенту то, из-за чего он предпочтет работать с нами обоими, а не со мной и кем-либо еще, кто не имеет отношения к нам?»

Успешные кросс-продажи – это, в сущности, партнерство с вашими коллегами, которые занимаются другими продуктами или услугами, способными принести клиенту желаемый результат. Вы совместно планируете выявление скрытых проблем, неочевидных решений и незамеченных возможностей, которые могут быть обращены вашей организацией на пользу клиенту. Советуем вам построить подготовку на шагах, которые мы описывали в главе 3 (рис. 6.4). Она должна вестись в атмосфере партнерства. Первый шаг – это определение приоритетных областей, где ваша компания способна оказать влияние на бизнес клиента, и помните, что вы не герой-одиночка. Вам нужно поддерживать тесную связь с коллегами, которые занимаются другими продуктами и услугами. Продумайте, какое воздействие они могут оказать на бизнес вашего клиента. Также поразмышляйте над тем, почему для клиента наилучшим выбором будет по всем направлениям работать с вами.

Рис. 6.4. Подготовка к кросс-продажам



Далее, перед тем как встречаться с клиентом, продумайте стратегию и план. Помните, что ваш клиент, вероятно, покупает продукты и услуги, которые вы хотите ему предложить, у кого-то другого. Он не знает о том, что у вашей компании тоже есть решение для него,

¹⁶ What's in it for me? (англ.) Буквально: «Что это значит для меня?». Прим. пер.

а синергия от объединения продуктов и услуг, которые вдобавок подаются в совокупности, обещает ему существенные преимущества. Возможно, он справедливо опасается класть все яйца в одну корзину. Ваша задача – помочь ему в преодолении страхов, показать возможности масштабируемости, объяснить, сколько времени и сил он сэкономит благодаря углублению сотрудничества с вашей компанией.

Используйте план посредничества, представленный на рис. 6.5, чтобы заблаговременно продумать, какое влияние ваша компания способна оказать на бизнес клиента. На основании матрицы и готовьтесь к встрече. Подумайте, какие вопросы задавать, чтобы вас попросили рассказать о решении, предлагаемом вашей компанией. В сущности, вы будете подталкивать клиента к общению с вашими коллегами, точнее, с теми из них, кому по силам решение бизнес-задач, с которыми клиент столкнулся. Возможно, его не устраивает поставщик или вы способны предложить ему экономию за счет масштаба, объединив решение его бизнес-задач. Помните, что в переговорах склонность к подтверждению имеет первостепенную важность. Клиент должен сам выяснить выгоды от углубления сотрудничества с вашей компанией. Не пытайтесь продавать продукты или услуги. Задавайте вопросы, благодаря которым клиент увидит большую ценность и, как следствие, большую выгоду. Добейтесь приглашения.

Рис. 6.5. План посредничества

		Параметры бизнеса клиента				
		Выручка	Себестоимость реализованной продукции	Маржа	Затраты	Прибыль
Ваши возможности	Компания					
	Продукты / услуги					
	Люди					

Как только прозвучала просьба описать ваше видение, пора приступать к кросс-продажам. Используйте эту возможность, чтобы сообщить клиенту, что, возможно, сотрудник из другого отдела вашей компании превосходно справится с решением его задач. Обратите внимание на то, что коллега продолжит общение с достигнутой вами точки. Представьте его клиенту, закрепив инсайт. Удостоверьтесь, что ваш коллега досконально изучил проблему или возможность. А затем самоустранитесь, пусть беседуют дальше.

Из приложения вы узнаете, как посредничество в создании преимуществ используется в сделках между предприятиями. Мы будем говорить о стратегическом – в полном смысле слова – применении этого инструмента подготовки инсайта, который выводит отношения между клиентом и продавцом на самый высокий уровень доверия. От внутреннего партнерства мы переходим к столь же тесному партнерству с клиентом.

Подводя итоги

Мы показали вам инструменты подготовки инсайта, которые предвещают успешные продажи, что подтверждено на практике. Исследования показали, что клиент не только заключит сделку (формальный показатель успеха), но и заплатит больше, а значит, избавит

вас от необходимости конкурировать по цене, если инструменты для подготовки инсайта были грамотно применены. Вот оно – второе средство для ухода от ценовых продаж. Инструменты для подготовки инсайта позволяют вам проложить превосходный путь, и мы научим вас двигаться по нему. Мы покажем, как использовать эти инструменты, чтобы достичь успеха.

Без умения продавать эти концепции не будут по-настоящему действенны. Что ж, давайте изучим, как использовать инструменты для создания инсайта на практике.

Ключевые моменты главы 6

1. Посредник в создании преимуществ – это продавец, который способен полностью задействовать ресурсы своей компании, лишь бы клиенты увидели, что им по силам большее.

2. Весь потенциал компании задействуется с помощью правильно проводимых кросс-продаж.

3. Существует несколько тенденций, обусловивших развитие кросс-продаж в большинстве отраслей.

А. Консолидация поставщиков (активные международные слияния и поглощения открыли огромные новые рынки внутри отдельных компаний, особенно в банковской сфере).

Б. Время вывода продуктов на рынок постоянно сокращается.

В. Уолл-стрит все больше поощряет органический рост и все суровее наказывает за низкие темпы развития.

4. Из-за неправильной, иногда и вовсе бестактной политики сейлзов у кросс-продаж дурная слава среди клиентов.

5. Многие продавцы настроены против кросс-продаж, поскольку те ставят под удар отношения с клиентом.

6. Продажи должны быть основным источником создания ценности и служить ее предоставлению.

7. Программы кросс-продаж обычно не имеют успеха, так как заостряют внимание продавцов на сбыте продуктов или услуг, а не на создании ценности для клиента.

8. Главная задача занимающегося кросс-продажами – найти подход к клиенту, у которого тьма потребностей. Все они должны быть плодотворно обсуждены в компании продавца, чтобы та могла удовлетворить большинство из них.

Часть III. Реализация

Глава 7. Приспосабливаемся к меняющемуся рынку

Стейк продает не корова, а шкворчание сковороды, хотя, возможно, мясо гораздо более важно. Коровы не могут принимать заказы на свои окорока, а когда официант пронесит шкворчащий стейк через ресторан, вы слышите, видите его, чувствуете запах – и покупаете! Найдите это шкворчание в том, что вы продаете, – и вы обретете успех.

Элмер Уилер

Мы рассмотрели новое определение ценности для клиента с точки зрения рынка. Нам ясно, как успешные продавцы обращаются с инструментами для подготовки инсайта, чтобы удовлетворять меняющиеся потребности клиента с выгодой для него. Но как продавец и его компания ведут себя в новой реальности? Какие навыки нужны, чтобы применить эти средства на практике? До сих пор мы изучали стратегии и тактики, обратимся же наконец к навыкам, которые проводят их в жизнь.

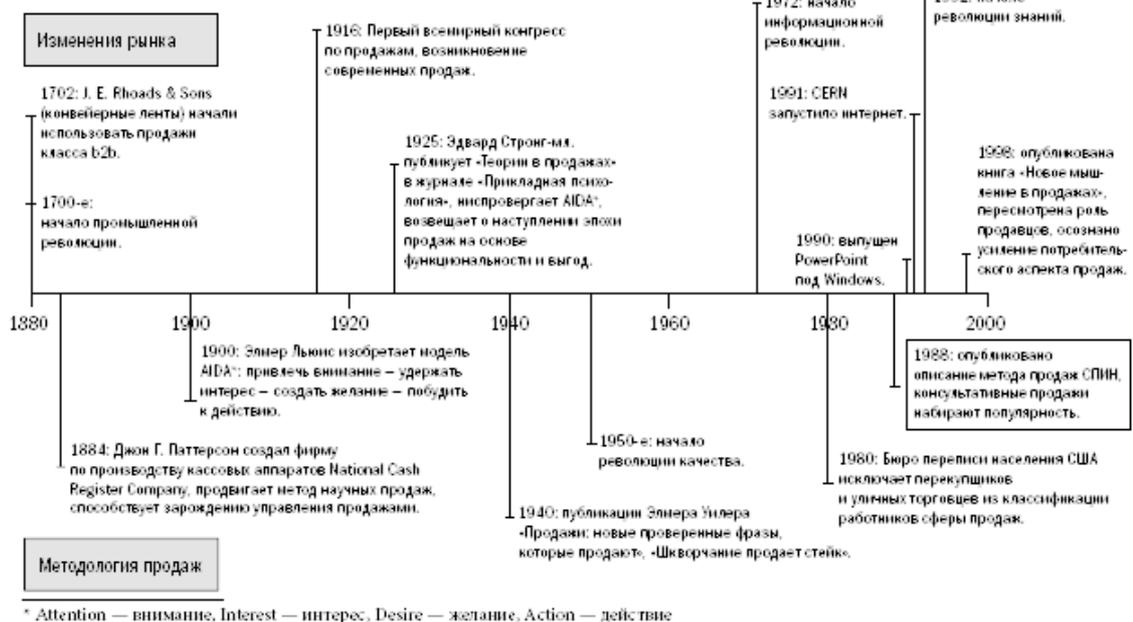
Правильное обращение с инструментами для подготовки понимания требует, чтобы продавцы приспосабливались к быстро меняющимся условиям рынка. В современных продажах нужен профессионализм высшей пробы. Отточенные навыки упрощают продажи, которые требуют все более серьезных усилий. Какие же навыки подразумеваются?

Сейчас вы все узнаете, но сначала мы должны сделать небольшое отступление, дабы вы поняли, как меняются движущие силы рынка и к чему сводится развитие навыков продаж. Надо же отвечать новым требованиям. Экскурс в развитие навыков продаж чрезвычайно поучителен, и он даст вам возможность сопоставить инструменты для подготовки инсайта с изменениями среды. Эти умения преобразуются вслед за рынком.

Изменения рыночной среды и адаптация продаж

Посмотрите на временную шкалу, изображенную на рис. 7.1. Как видите, скорость изменений на рынке стремительно растет. Революция качества, начавшаяся в 1950-х и продолжающаяся по сей день, также приняла иной характер: был совершен переход от улучшения продукта к совершенствованию процесса. Информационная революция разгорелась в начале 1970-х с появлением коммерческих микропроцессоров. В ее основе было аппаратное обеспечение. Однако далее произошла революция знаний, опирающаяся на программное обеспечение, и PowerPoint с интернетом, как вы убедитесь сами, в корне изменили природу рынка. Ноэль Тичи в 2003 году в статье «Революция знаний» заявил: «Как и промышленная революция, революция знаний изменяет отношение людей друг к другу и к работе. Доступность информации сломала стены, разделяющие людей и организации. Основную ценность для клиента отныне составляют не материальные предметы, а неосозаемые продукты. А мыслительные способности и энергия, заменив заводы и оборудование, стали ресурсами, наиболее важными для создания этой ценности».

Рис. 7.1. Современная история продаж



Профессию продавца и профессией-то не считали, до того как ее начали изучать с применением поведенческого анализа. На нее вообще редко обращали внимание. Ходила даже шутка:

- Как узнать, когда продавец лжет?
- Когда его губы шевелятся.

Раньше продавца представляли как быстро говорящего, радушного, приятного, но поверхностного человека, и вызывал он неприязнь. Но в 1980 году Бюро переписи населения США наконец-то вывело из употребления определение «лавочки и торговцы вразнос». Было в продавце что-то, ставившее его на несколько ступеней ниже мастеров своего дела. Конечно, говорят, что торговец – старейшая профессия. Но еще лет двадцать назад продажи не рассматривались как собственно «профессия» по определению вебстерского словаря: «Занятие, такое как юриспруденция, медицина или инженерные науки, требующее длительного и специализированного обучения».

В 1884 году Джон Паттерсон открыл фирму по производству кассовых аппаратов National Cash Register Company. Благодаря своему неподражаемому стилю он немало способствовал возникновению управления продажами, создав первый в США высокоорганизованный и жестко контролируемый отдел продаж. В отличие от большинства фабрикантов того времени глава NCRC стремился построить систему управления продажами, которая являлась бы координирующим центром для служб производства и дистрибуции. В книге «Рождение продавца»¹⁷ Уолтер Фридман доказывает, что Паттерсон практически в одиночку ввел техники современного управления продажами.

История современных продаж, по Фридману, ведет отсчет с Первого всемирного конгресса по продажам, проведенного в 1916 году в детройтском центре Arcadia Auditorium. Докладчиком был президент Вудро Вильсон, а в зале присутствовали бизнесмены, академики, консультанты, политики, психологи и директора по рекламе. Все вместе они провозгласили наступление «новой эпохи, в которой продажи будут производиться в соответствии с системными принципами».

¹⁷ Harvard University Press, 2004. *Прим. пер.*

В 1925 году Эдвард Стронг-мл. опубликовал статью «Теории в продажах» в журнале «Прикладная психология», которая вызвала серьезный резонанс и открыла эпоху продаж, основанных на функциональности и выгодах. Его подход господствовал до 1988 года, пока Нил Рекхэм не доказал, что между простыми и комплексными продажами существует фундаментальное различие и что без явных потребностей продажа невозможна. Затем он предложил модель вопросов, с помощью которой выявляются и выстраиваются явные потребности. Коротко поясним: явные потребности – это когда клиент особым образом излагает свои пожелания. Вот несколько типичных фраз: «Нам нужна более быстрая система», «Мы ищем более надежную технику», «Я бы хотел получить возможность делать резервные копии». Наступила эпоха консультативных продаж.

В 1976 году Нил Рекхэм начал экстраординарное исследование, которое затем было продолжено в Huthwaite. Результаты первых двенадцати лет изысканий были описаны в 1988 году в революционной книге «СПИН-продажи»¹⁸. Его выводы полностью перевернули мир продаж. Если точнее, подведение научной основы под практику способствовало превращению торговли в профессиональную деятельность, а кроме того, произошли революционные изменения в продажах; недаром вопросы определенного рода, задаваемые торговцами мирового класса, получили известность благодаря модели СПИН. Книга «СПИН-продажи» и заложенные в ней принципы навсегда изменили историю продаж.

Всего через два года был выпущен PowerPoint для Windows, что повлекло за собой два непредусмотренных последствия – тягу к иллюстративности и тенденцию к усилению потребления. Неожиданно продавцы получили изумительный инструмент для того, чтобы придать наглядность своим предложениям. Продажи, с позволения сказать, оказались делом показным – или показным. И люди, владеющие образами, сегодня лидеры в бизнесе. Проблема в том, что в настоящее время оперировать образами и описаниями – значит проиграть битву (см. главу 1). Но мы впали в зависимость от PowerPoint. Сколько продавцов не использует PowerPoint для демонстрации своих товаров и услуг? А ведь PowerPoint только делает иллюстрации, пусть даже искусные, точные, иногда красивые. Искренний диалог между покупателем и продавцом был нарушен.

PowerPoint не только стал обязательным средством представления информации, но и породил подчиненность формату, который унифицировал рынок. Продавцы начали использовать одни и те же шаблоны, и для покупателя все стало выглядеть одинаково. Вы действительно думаете, что ваш клип-арт лучше, чем у следующего продавца? PowerPoint был мощной стандартизирующей, уравнивающей силой. Естественно, что эпоха потребления сменилась эпохой создания ценности.

Это история. А что же сегодня? Изменения рыночной среды продолжают диктовать новые способы достижения успеха в продажах. Посмотрим, что мы имеем и с чем, возможно, столкнемся в ближайшем будущем.

Реалии сегодняшнего рынка

Для современного продавца рынок имеет три важнейшие особенности (см. рис. 7.2). Первая – это беспрецедентная доступность информации. Интернет затопил мир данными, и расхваливать продукты и услуги продавцу больше ни к чему. Вторая – постоянное повышение качества продукции лишило консультативных продавцов легкодоступных решений. Эти специалисты должны в большей степени полагаться на навыки использования консультативных вопросов, ответы на которые могут быть использованы для создания ценности. И третья

¹⁸ Рекхэм, Нил. СПИН-продажи. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. *Прим. ред.*

особенность заключается в том, что потребительский подход торжествует. Для сегодняшних покупателей между предложениями все меньше различий, и поэтому люди склонны принимать решения исходя лишь из цены.

Рис. 7.2. Мир продаж изменился

Реалии сегодняшнего рынка	Воздействие на продавца
Скорость получения информации	→ Для передачи информации продавец больше не нужен
Постоянно повышающееся качество	→ Меньше «низко висящих плодов»
Торжество потребительского подхода	→ Продукты и услуги больше не продаются сами собой

Скорость получения информации

С совершенствованием интернета за последние 15 лет радикально изменилось и отношение людей к процессу покупки. До того как поток информации стал общедоступен, клиенты были вынуждены встречаться с продавцами, чтобы получить сведения о продуктах и услугах. Во всяком случае, это был самый простой и быстрый способ. Продавец как говорящая брошюра был в известной степени приемлем. Сегодня получить информацию можно быстрее, проще и дешевле. Как правило, она под рукой.

У покупателя более чем достаточно полезных данных, и чтобы найти решение огромного числа типовых бизнес-задач, достаточно нескольких щелчков мышкой. Информационный бум упростил добывание инструментов для устранения многих типовых проблем, возникающих у деловых людей.

Доступность такого количества информации заставляет видеть засилье потребительского подхода даже там, где его нет. Просеянные и отсортированные, предложения кажутся одинаковыми. Возьмите любую отрасль и прочитайте первые страницы сайтов пяти ведущих компаний. Наверняка эти описания сольются для вас воедино. Все одинаково. По крайней мере, такое впечатление складывается. Будто бы стандартизация тотальна, отличия стираются. И внезапно вы обнаруживаете, что клиента интересует только цена. Иными словами, он, не видя разницы между тремя вариантами, как правило, выберет самый дешевый.

Революция качества

Еще одним важным фактором, формирующим сегодняшний рынок, является революция качества. За последние два десятилетия произошел качественный скачок в отношении к снижению процента брака и совершенствованию сложных процессов. Сегодня продукты гораздо более надежны, чем в недалеком прошлом, будь то автомобиль или компьютерная система. Ваш телевизор ломается реже выпускавшихся ранее, ваша аудиосистема устареет гораздо раньше, чем развалится, так же как и микроволновка.

Многое подтверждает, что продукты становятся все лучше и лучше. Проиллюстрируем ситуацию примерами из нескольких отраслей.

В 1980 году 88 из 100 владельцев новых автомобилей, выпущенных как в США, так и в других странах, сообщали Consumer Reports¹⁹ о том, что столкнулись с проблемами в первый год эксплуатации машины. Сегодня, пишет Фрэнк Грив из Seattle Times, подобное происходит лишь в 16 случаях из 100.

Scout Boats первой в отрасли судостроения ввела полную трехлетнюю стопроцентную гарантию на все модели, выпущенные начиная с 2005 года. «Благодаря новой гарантии те, кто покупает у нас катер Scout, имеют больше оснований для душевного спокойствия, –

¹⁹ Периодическое печатное и электронное издание Союза потребителей США. *Прим. пер.*

сказал Дейв Уоллес, вице-президент по производству SB. – Наши катера строятся по очень высоким стандартам, и поэтому нам удается обслуживать свой продукт дольше, чем любому другому именитому игроку рынка».

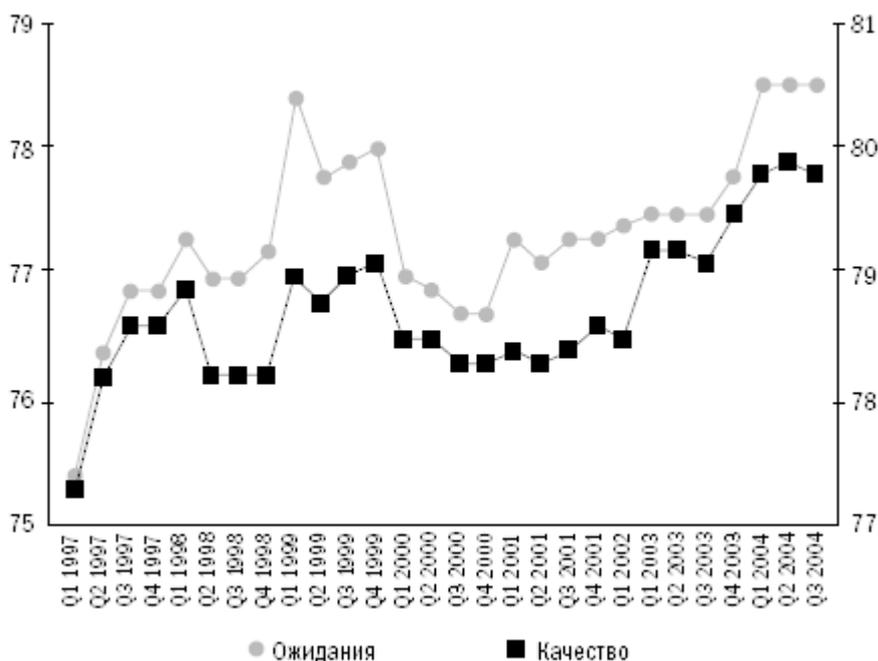
По сведениям информационного бюллетеня Warranty Week, у 140 производителей медицинского и научного оборудования в США гарантийные рекламации составляют в среднем 1 % от продаж. «Отчасти это объясняется ущербом, который грозит нанести маленькой компании даже небольшой дефект, в случае если ожидается идеальное качество». Люди возвращают медицинское и научное оборудование и устройства с малозначительными недостатками просто потому, что надеются на идеальное качество и не согласны на меньшее.

Позже та же ситуация стала характерна для коммерческой (b2b) среды. Новая киберреальность постоянного доступа, мгновенного отклика, мобильности, интеграции процессов и насыщенности интерфейсов принципиально изменила взаимоотношения между предприятиями к лучшему.

Ли, Цуквайлер и Трим в труде «Модернизация Национальной премии США за качество Малколма Болдриджа» отмечают: «Менеджмент качества стал национальной проблемой США в 1980-х, когда многим американским фирмам было не под силу успешно конкурировать на глобальном рынке, особенно под натиском японских фирм в таких важных отраслях, как автопром, выпуск потребительской электроники и станкостроение. В 1987 году правительство США учредило Национальную премию за качество Малколма Болдриджа (MBNQA) для компаний, преуспевших в повышении качества продуктов и процессов. С тех пор многие американские фирмы и общественные организации в 44 штатах внедрили различные программы обеспечения качества».

Что интересно, с точки зрения клиента ничто не изменилось, так как повышение качества всякий раз поднимает стандарты, а вместе с ними растут и ожидания (рис. 7.3).

**Рис. 7.3. Ожидания и общее качество продукции
с 1997 года по IV квартал 2004 года**



Источник: Американское общество качества (ASQ), Милуоки, штат Висконсин, 2005.

Средний уровень качества в восприятии клиента никогда не совпадет полностью с его ожиданиями, потому что те крайне непостоянны.

«Ожидания клиентов ничто не удерживает, – говорит Джек Уэст, бывший президент Американского общества качества (ASO). – Сегодня люди рассчитывают вовсе не на то, чего хотели десять лет назад. Успешные компании должны постоянно повышать качество, чтобы не отстать от растущих требований потребителей».

Сегодня перед продавцами стоят две проблемы, связанные с качеством: во-первых, гораздо реже прежнего удается выделиться благодаря совершенству продукта, во-вторых, ожидания клиентов выше, чем когда-либо. Благодаря применению таких методик, как «шесть сигм», всесторонний контроль качества (TQC) и комплексная обработка, число дефектов на 100 000 единиц продукции за 20 лет заметно уменьшилось. В двух словах, революция качества и высокая скорость получения информации стерли многие различия между продуктами, ранее воспринимавшиеся клиентами как значимые. Планка поднялась, и у большинства современных компаний качество продуктов очень высокое. Да-да, высокая скорость получения информации также усиливает описанную тенденцию, и сегодня ваш конкурент может раздобыть нужные сведения так же быстро, как клиенты. Благодаря современным технологиям ему ничего не стоит выпустить аналог вашего продукта, возможно, даже нечто более совершенное, и на рынке не скоро заметят, что первым-то были вы.

С тех пор как качество продуктов повысилось, стало гораздо труднее выделить простые отличия. В середине 1980-х вывод b2b-продукта на рынок занимал около пяти лет. На ответный ход конкуренту требовалось примерно столько же времени. И производитель успевал получить выгоду от характерных особенностей продукта.

Каскадное повышение качества товаров привело к тому, что у руководителей, особенно у топ-менеджеров, поубавилось рутинных проблем. Поэтому управленцам высшего звена больше не платят за решение насущных вопросов. Топ-менеджерам вменяется в обязанность смотреть поверх горизонта, выявлять возможности и предупреждать трудности. Эти руководители больше заняты будущим и конкурентной средой, чем текущей работой компании. Вспомните, как недавно в США сформировалась отрасль, которая оказывает влияние на каждую фирму с IT-отделом, на каждый порт, на каждый аэропорт. Служит она обеспечению национальной безопасности и нацелена сугубо на предупреждение проблем. Сегодня нам мало что грозит. Завтра ситуация может измениться.

Итак, как же повышение качества влияет на продавца XXI века? Во-первых, консультативным продавцам труднее, чем раньше, выявлять проблемы с оборудованием, продуктами и т. д. Во-вторых, из-за распространения потребительского подхода и унификации фактические различия между продуктами стали менее существенными. «Низко висящие фрукты» – легкодостижимые отличия – исчезают.

Торжество потребительского подхода

Мы упомянули о влиянии PowerPoint на унификацию рынка. Шаблоны свели на нет создаваемые прежде отличительными особенностями преимущества, стандартизовав презентации. Все используют одну и ту же схему, один и тот же формат: три пункта на слайде, не более пяти слов на пункт, одни и те же картинки из клип-арта. Мы получили инструмент на все случаи жизни, который способствовал торжеству потребительского подхода и однообразия.

Конечно, величайшая банальность – повторять, что продукты и услуги уравниваются быстрее, чем когда-либо ранее. Глобализация, отмена госрегулирования и особенно распространение интернета продолжают увеличивать число поставщиков трудноотличимых друг от друга продуктов. Как следствие, при известном однообразии выбор у потребителя все более богатый. Клиенту расширение выбора выгодно, а вот поставщиков оно не радует, так как приводит к более жесткой конкуренции с упором на цену.

Технологические усовершенствования также направляют продажи в ценовое русло. Все труднее и труднее создавать подлинные отличительные особенности. Технология нара-

щивает потенциал инноваций, зато сокращает период копирования предложений. Двадцать лет назад у производителей сложных инновационных продуктов было в запасе года два, прежде чем конкуренты успеют сделать нечто подобное. Сегодня нередко случается так, что продукты-аналоги выводятся на рынок через несколько недель после того, как был выпущен оригинальный, ставший их прообразом.

Брайан Трейси даже вывел закон морального устаревания: если что-то работает, оно уже устарело. То есть каждый продукт или услуга устаревает из-за технологий и конкуренции. Рыночные условия все сложнее и сложнее.

Ключевые моменты главы 7

1. Скорость изменений на рынке стремительно растет.
2. Еще недавно применение PowerPoint обеспечивало общение с клиентами.
3. Изменения на рынке диктуют новые способы достижения успеха в продажах.
4. Сегодня у покупателя более чем достаточно полезных данных, и чтобы найти решение огромного числа типовых бизнес-задач, достаточно нескольких щелчков мышкой. Доступность такого количества информации заставляет видеть засилье потребительского подхода даже там, где его нет.
5. За последние два десятилетия произошел качественный скачок в отношении к снижению процента брака и совершенствованию сложных процессов. Сегодня продукты гораздо более надежны, чем в недалеком прошлом. Как следствие, больше нет очевидной разницы между ними.
6. Продукты и услуги становятся для покупателя одинаковыми быстрее, чем раньше. Глобализация, отмена госрегулирования и особенно распространение интернета продолжают увеличивать число поставщиков трудноотличимых друг от друга продуктов. Поэтому в отсутствие альтернативы покупатели продолжают полагаться на цену как на единственный критерий выбора.

Глава 8. Вопросы – лучшее подспорье в осознании ценности

Красивый ответ всегда получает тот, кто задает красивый вопрос.

Эдвард Каммингс

Если вы не попросите, вы не получите.

Махатма Ганди

Лицом к лицу с рынком

Рассматривая инструменты подготовки инсайта, мы показали, что клиенты готовы платить больше тому, кто подводит их к озарению, и что существует несколько особенностей современного рынка, усложняющих процесс продажи. Как же продавцу применять означенные средства на практике, как он действует в столь суровых условиях? Благодаря своему исследованию мы нашли ответ: нужно прибегать к консультативным продажам. Однако применение традиционных консультативных продаж изменяется вместе с рынком. Если мы поймем как, то увидим, что создать исключительную ценность для клиента возможно. Для начала вникнем в природу консультативных продаж.

Современные консультативные продажи были открыты благодаря революционному исследованию Нила Рекхэма и его команды. В 1976 году он, психолог-бихевиорист, изучал причины успеха в человеческих взаимоотношениях. Нил решил разобрать мир продаж до мелочей, потому что успех в нем измерим: продавец либо получает предоплату и заключает сделку, либо нет. Поведение, приведшее к желаемому, может быть оценено как качественно, так и количественно. Иначе говоря, факторы успешности продаж поддаются контролю. Исследование Рекхэма было крупнейшим и наиболее скрупулезным из когда-либо проводившихся с целью установить особенности поведения успешных продавцов. Оно включало тщательное наблюдение и анализ более 35 000 встреч с заказчиками. Изучалось поведение более 10 000 продавцов и 1000 руководителей отделов продаж из некоторых ведущих торговых организаций в 27 странах.

Следует отметить, что, с известной степенью допущения, человеческое поведение – константа. Каждую секунду рождаются дети, но природа Homo sapiens меняется мало, если меняется вообще. Томас Стюарт прекрасно выразил эту идею в журнале Harvard Business Review: «Мы обнаруживаем истории-предостережения о лидерстве у Шекспира, а он взял их у Плутарха». Поведение, которое ведет к успеху сегодня, будет приводить к успеху и впредь, потому что людские повадки неизменны. Исследования Нила Рекхэма как бихевиориста и в обозримом будущем останутся не менее ценными, чем в 1970-х. Модель СПИН основана на изучении поведения людей во время коммуникации. Оно, повторимся, неизменно, и наша натура – нечто устойчивое. Изменилась только ситуация, в которой такое поведение считается приемлемым. Этикет минувших веков, возможно, кажется вам абсурдным. Но это не значит, что наш современник пренебрегает приличиями, просто он соблюдает правила хорошего тона в другой среде.

Ежегодно с помощью своих клиентов Nuthwaite переоценивает модель СПИН и вносит изменения в условия ее применения. И каждый раз мы получаем подтверждение того, что она применима в жизни, как и раньше, что подвести клиента к инсайту и добиться от него приглашения к дальнейшему разговору – это по-прежнему лучший способ продать что-

либо, потому что он опирается на человеческую натуру, над которой не властно время. И так, с одной стороны, условия использования модели СПИН по состоянию на 1988 год давно устарели, поэтому рассказ о них, вероятно, не увлечет вас, но, с другой стороны, модель как таковая, с идеей вопросов, приближающих клиента к открытию, по-прежнему уместна. Возможно, даже более уместна, чем раньше.

Поведенческий анализ соотносится с количественными показателями, основан на практическом опыте и объективен. Не будь столь крепкого базиса в науке продаж, вы полагались бы только на догадки. Остерегайтесь заблуждений и помните, что корни важны. Если вы опираетесь лишь на отдельные случаи, предположения и кабинетные исследования, то упустите из виду детали реальной жизни.

Существует также проблема измеримости. Без возможности наблюдать и анализировать поведение и без научного метода нельзя оценить результативность продаж иначе как постфактум. Вам остается только измерять показатели по истечении определенного периода. Опережающие показатели удается засечь, лишь когда вам действительно известно, каковы характеристики поведения, ведущего к успеху. И единственный способ узнать их – это использовать большие выборки данных, полагаться на научный метод и наблюдать за поведением. Двенадцатилетнее исследование Нила Рекхэма является единственным в своем роде. Поэтому давайте обратимся к имеющей наибольший вес в мире модели консультативных продаж и будем держать в уме эти замечания, так как мы рассмотрим ее современное применение.

Изменения в условиях применения модели СПИН

Модель СПИН фактически породила индустрию консультативных продаж и до сих пор является отраслевым стандартом. С момента написания книги «СПИН-продажи» более 500 тысяч профессиональных продавцов прошли обучение по модели СПИН. Они провели порядка 9 миллионов встреч в соответствии с ней. Многие компании из списка Fortune 500 используют СПИН. Ее действенность бесспорна. Фирмы, занятые на основных вертикальных рынках, документально подтверждают успешность тысяч бизнес-операций, включая сделки с новыми клиентами, ускорение продаж, возобновление деловых взаимоотношений и т. д. На самом деле сегодня продавцы более успешны, чем когда-либо. Несколько фактов.

1. С 2000 года было произведено свыше 100 000 наблюдений за продавцами, использующими СПИН при взаимодействии с клиентами.

2. 91 % участников исследования, действующих по модели СПИН, отметили ощутимые результаты, достигнутые благодаря означенным навыкам.

3. По истечении первых 90 дней после освоения новых умений испытуемые заключили, что прирост выручки в среднем в двенадцать раз превысил инвестиции.

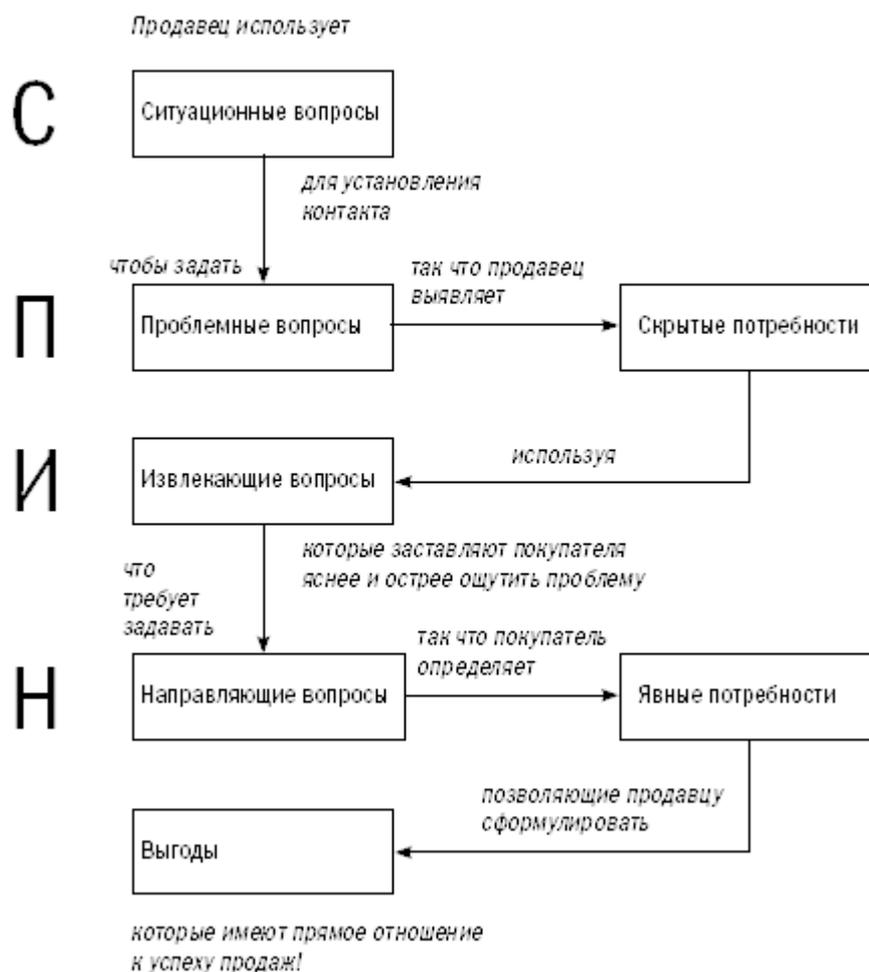
Сегодня мало задавать вопросы. Значение имеют ответы. Вопросы должны готовить клиента к озарению. Вы привыкли к легкодоступным плодам, вы умеете детально описать качественные различия между продуктами. Но различий этих либо больше нет, либо они есть, только улечиваются прежде, чем вы изучите их. Слишком недолго выдающиеся потребительские качества продукта имеют вес, чтобы использовать их в процессе продаж. Поэтому вы должны найти что-то более надежное, но довольно простое: те же техники, примененные иначе.

Первоначально модель СПИН использовалась для выявления скрытой потребности в продукте или услугах. В нынешних условиях она также служит для обнаружения скрытой потребности в экспертном опыте продавца, для создания ценности и ее предоставления клиенту с помощью одного или нескольких инструментов подготовки инсайта.

Для успешных продаж необходимы те же навыки, что и прежде, но применение СПИН изменилось, как изменился и рынок. Чтобы понять, какие именно пертурбации произошли, мы должны начать с основ.

В книге «СПИН-продажи» модель вкратце описывается так: «Вопросы, важные для клиента, делают модель СПИН столь эффективной. Очередность вопросов в ней рассчитана непосредственно на психологический аспект процесса покупки. Как мы знаем, скрытые покупательские потребности последовательно становятся явными, клиент рассуждает о своих проблемах, трудностях или неудовлетворенности, например: „Пропускная способность системы недостаточна“, „Меня не устраивает процент потерь“, „Мы не удовлетворены скоростью протекания процесса“. Модель СПИН дает продавцу карту, ее вопросы ведут диалог по этапам развития потребностей до конечной точки (см. рис. 8.1). И чем больше явных потребностей вы распознаете, тем выше вероятность успешного исхода встречи.

Рис. 8.1. Модель СПИН



Давайте вкратце рассмотрим модель СПИН в целом и обсудим особенности ее использования. Главное, не относитесь к ней как к неизменной формуле, ибо она таковой не является. Поведение на основе жестких схем неизбежно сорвет крупную сделку. Рассматривайте модель как общее описание того, как зондируют почву успешные продавцы. Она руководство, а не формула.

1. Успешные продавцы начинают встречу с *ситуационных*, или базовых, вопросов для получения общей информации. Но они соблюдают меру, так как в большом количестве ситуационные вопросы могут вызвать у покупателя раздражение или скуку.

2. Затем продавцы быстро переходят к *проблемным*, или исследовательским, вопросам, которые выявляют проблемы, трудности и недовольство. Такие вопросы задают, чтобы выяснить скрытые потребности покупателя.

3. Далее в продажах малого масштаба можно предлагать решения, но для успеха в более крупных сделках необходимы *извлекающие* вопросы, чтобы скрытая потребность развернулась в полную величину и предстала перед клиентом как насущная.

4. Когда покупатель согласен с тем, что проблема достаточно серьезная и способна оправдать действие, успешные продавцы задают *направляющие* вопросы, которые побуждают покупателя сосредоточиться на решениях, и описывают выгоды, которые обещает их предложение.

Конечно, очередность не строгая. Например, если покупатель начинает встречу с рассказа о своей явной потребности, сразу переходите к направляющим вопросам, тем самым побуждая его порассуждать на тему, каким образом предложенные вами выгоды могут решить его проблему. Иногда, выявив проблему или ее последствия, вы будете вынуждены задавать ситуационные вопросы, чтобы получить больше общей информации. Тем не менее, как правило, последовательность вопросов на встрече соответствует модели СПИН. Собственно говоря, это и есть модель СПИН».

Что в имени тебе моем?

Слово spin в современном мире приобрело негативный оттенок («спин-доктор»²⁰ и т. п.), и клиенты спрашивают нас, можем ли мы отказаться от аббревиатуры СПИН. Отвечаем: да, мы можем. Дело в том, что аббревиатура не столь важна, это не проблема. Если хотите, используйте аббревиатуру БИРП²¹: базовые, исследовательские, раскрывающие, направляющие (вопросы). Важно то, что вы добиваетесь до скрытых потребностей клиента. Это просто модель, которая ведет вас к ним. А слова-описания очень гибки.

Раньше модель СПИН помогала клиентам взглянуть на проблемы под другим углом. Она позволяла им выявлять скрытую потребность в продукте или услугах продавца. Сегодня ситуация иная. Конечно, скрытая потребность в продукте или услуге должна существовать (иначе нет оснований для сделки), но клиенты сегодня получают выгоду от экспертного опыта продавца. Стратегии создания ценности, описанные нами ранее, иллюстрируют то, как осознание или экспертный опыт влияют на взаимоотношения. В нынешних условиях СПИН становится движущей силой, задействовав которую, продавец кладет ценность к ногам покупателя. Революция качества устранила различия между продуктами и услугами, информация благодаря интернету перестала быть сверхценной, зато продавец способен подвести клиента к озарению. Именно в озарении – отличительная особенность того, что предлагает продавец. Товарно-денежный обмен осуществляется как бы между прочим.

Ужасная правда для продавцов

Недавно в ходе исследования сотрудники Huthwaite задали 473 менеджерам вопрос: «Какие из нижеперечисленных комментариев по

²⁰ Политтехнолог. *Прим. пер.*

²¹ В оригинале BICR – background questions, issue questions, consequence questions, reward questions. *Прим. пер.*

поводу ваших продаж вы, вероятно, услышите от своих потенциальных клиентов?» Наиболее частый ответ (39 %) был таким: «Ваши продавцы прислушиваются ко мне и затем показывают, какие из их продуктов и услуг могут помочь мне». Удивительно, говорить о предложении как о заурядном товаре! (Кстати, 90 % опрошенных управленцев отметили этот ответ как нежелательный.) Только 4 % выбрали следующий вариант: «Они помогли мне выяснить глубину и масштаб проблем, о существовании которых я даже не знал. В конце каждой встречи у меня было ощущение, что я должен заплатить им за консультацию». А это и есть язык, на котором говорит покупатель.

Нужно сказать, что остаются и насущные проблемы. Да, есть еще серьезные проблемы с серьезными последствиями.

Изучайте их на здоровье – и вас никто не осудит. Но у большинства менеджеров высшего звена нет ни времени, ни желания заниматься рутинной. Повседневные проблемы, актуальные здесь и сейчас, как правило, решаются на нижних уровнях. В самом деле, чем дальше, тем ниже ступень корпоративной иерархии, на которой разбираются со злободневными проблемами. Ими занимаются лица, влияющие на принятие решения, и те, кто лишь исполняет замысел. А люди, сами принимающие решения, сосредоточены на будущем.

Иногда вы будете обнаруживать проблемы, которые вы до сих пор упускали из виду или которые не сумел решить несчастный менеджер. Это удача. Но будьте осторожны, не перескакивайте к решениям (как стремится сделать 63 % продавцов), пока тщательно не изучите все мыслимые последствия.

Как вы видите, консультативные продажи усложняются. Чтобы правильно обращаться с инструментами подготовки инсайта, продавец должен быть больше чем говорящей брошюрой. Помните об ограничениях коммуникации:

- люди больше ценят свои утверждения и выводы, нежели то, что говорят им;
- люди больше ценят то, о чем попросили сами, нежели то, что им предложили.

Мы показали, как действуют инструменты подготовки инсайта. Осталось научиться обращаться с ними. Нужно в совершенстве освоить навыки консультативных продаж, чтобы задействовать эти инструменты и таким образом смягчить последствия быстрых изменений рынка, о которых мы говорили ранее. И в первую очередь необходимо преодолеть следующие препятствия.

1. Ускорение получения информации подняло планку, так что вопросы должны быть действительно хорошими. Клиент ожидает, что вы знакомы с его бизнесом.

2. Революция качества изменила природу явных потребностей (фокус сместился с решения проблем на инсайт). Менеджерам больше не платят за решение проблем, поэтому проблемы и последствия должны быть распределены по пяти направлениям, необходимым для понимания бизнеса.

3. Потребительский подход возобладал на рынке, и навыки использования вопросов стали единственным способом разрушить представление о том, что ваш продукт, услуга или бренд такой же, как другие. Подготовка к озарению на ранних стадиях процесса покупки является обязательной.

Итак, что же все это означает для консультативных продаж, в особенности для СПИН-продаж? Обобщим вышесказанное: новая среда продаж, новый рынок запустили цепную реакцию для консультативных продаж, что на деле существенно ужесточило требования к навыкам (рис. 8.2).

Рис. 8.2. Целная реакция



Как видите, ускорение получения информации, революция качества и торжество потребительского подхода имели последствия для консультативных продаж. Во-первых, повысились требования к вопросам. Во-вторых, осознание более востребованно, чем продукт. В-третьих, вопросы отныне должны быть приурочены к пяти показателям бизнеса, к финансовым результатам. А в-четвертых, одно использование вопросов не даст вам преодолеть потребительский подход. Мы рассматривали эти обстоятельства в разных ракурсах на протяжении всей книги. Помните о них, когда мы будем обсуждать изменения в применении СПИН.

Ситуационные вопросы

Ситуационные вопросы позволяют вам изучить факты, собрать информацию и ознакомиться с ситуацией клиента. Они призваны налаживать откровенный диалог и при правильном подходе убеждают клиента в том, что продавец знаком с его компанией и имеет право на доверие. Короче говоря, ситуационные вопросы подготавливают почву для вопросов проблемных, задают условия беседы. Вообразите, что продавец приходит и говорит:

– Боб, это ведь вы здесь возглавляете отдел исследований?

– Ну да, – отвечает Боб, несколько сбитый с толку. Потому что услышал бесполезный вопрос. Он раздражает, так как продавец должен знать его должность до назначения встречи.

– Итак, сколько человек работает на вас?

– Нисколько.

– Отлично. Нисколько, я понял!

Это все равно что спросить в баре: «Какой твой знак зодиака?»

Как отмечает Нил Рекхэм, задавать ситуационные вопросы нужно. Без них ничего не продашь. Однако исследование показывает, что успешные люди избегают ненужных ситуационных вопросов. Благодаря тщательной подготовке к встрече им незачем задавать вопросы о фактах, способные утомить покупателя. Ускорение получения информации ужесточило требования к качеству ситуационных вопросов. Клиент ожидает, что до первой встречи продавец постарается собрать побольше сведений. Данные о компании, ее конкурентах и ее положении на рынке сегодня легкодоступны. Исходя из них часто составляют ситуационные вопросы. В 1988 году, когда была опубликована книга «СПИН-продажи», добыть хорошую исходную информацию было труднее. Современный продавец может задавать десятки замечательных ситуационных вопросов, но нужны они лишь чтобы создать условия для подведения к осознанию.

Другое дело, если продавец говорит мне: «Спасибо, что уделите мне минутку. Когда я просматривал отчетность вашей компании за последний квартал, я заметил, что кое-что

выделяется на фоне показателей, достигнутых вашими основными конкурентами, и я просто хотел убедиться... Там сказано, что ваша рентабельность продаж составила 12 %. Это действительно так? Вы проверяли это значение?»

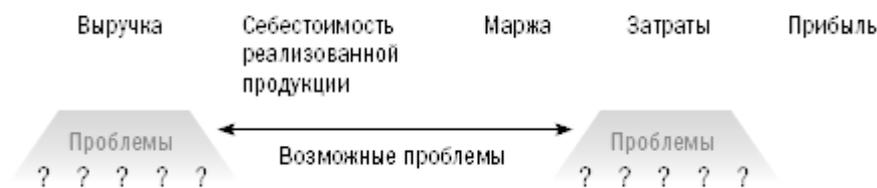
Такой вопрос – мощное средство влияния. Он сугубо ситуационный, но говорит о продавце то, чего нельзя понять по вопросам проблемным.

Проблемные вопросы

Проблемные вопросы, как нетрудно догадаться по их названию, служат для выяснения проблем, трудностей и причин недовольства. Каждый из них предлагает клиенту поделиться скрытыми потребностями. Эти потребности могут иметь отношение к проблеме, с которой он столкнулся или рискует столкнуться. Не исключено также, что покупателю нужно более удачное решение или новая возможность.

Предлагаем вам упражнение, которое научит вас составлять меткие проблемные вопросы (рис. 8.3). Любой такой вопрос затрагивает тот или иной из пяти финансовых показателей (см. главу 3). Отличная отправная точка! У вас больше одного проблемного вопроса для затравки? Задайте несколько. Возможно, вы обнаружите, что лишь несколько областей бизнеса, а то и одна удовлетворяет следующим двум условиям: а) в ней существуют скрытые проблемы; б) вам по силам оказать положительное влияние на нее. Сосредоточьтесь на проблемах, которые вы способны решить, и постарайтесь обнаружить не выявленные ранее.

Рис. 8.3. Составляем проблемные вопросы



Затем осторожными вопросами сведите свои возможности воедино (возможностей в понимании клиента может быть и несколько, но такое случается редко) – заденьте нужные струны в душе клиента (рис. 8.4). И он расскажет вам о том, что в самом деле его тревожит.

Рис. 8.4. Получаем ответ



Сузив тему беседы до одной проблемной области, вы сможете начать думать о проблеме с точки зрения последствий, которые неизбежны. Вот как нужно рассуждать о проблемах, вот точка отсчета.

Хотя проблемных вопросов мало, для того чтобы одержать победу, они необходимы. Это фундамент, на котором строятся продажи.

Неудивительно, что клиент относится к проблемным вопросам с большей приязнью, чем к ситуационным. Если проблема клиента вам не по силам, поводов для сделки нет. Но если вы выявите проблемы, которые способны решить (рис. 8.5), то, вероятно, предложите покупателю нечто полезное.

Рис. 8.5. Предлагаем варианты



Извлекающие вопросы

Большинство опытных продавцов умеет компетентно задавать ситуационные и проблемные вопросы при общении с крупным клиентом. К сожалению, часто этим дело и заканчивается. Недавнее исследование Huthwaite показало, что на 63 % встреч решения предлагаются до того, как клиент сформулировал важную для себя потребность. Если у него есть только скрытые потребности (те, которые ему решать не обязательно), нет смысла делать предложение. Рассмотрим пример.

Продавец (*задает ситуационный вопрос*): Ваши топ-менеджеры летают самолетом на корпоративные собрания?

Покупатель: Да, они всегда летают первым классом.

Продавец (*задает проблемный вопрос*): А у них возникают проблемы с перелетами?

Покупатель (*выражает скрытую потребность*): Ну, иногда, может быть, неудобно, что им приходится проводить весь день в пути, но это не конец света.

Продавец (*предлагает решение*): Эту проблему могло бы решить членство в нашем клубе чартерных самолетов.

Покупатель: А сколько стоит это членство?

Продавец: Годовая плата за пакет, который я порекомендовал бы, составляет около 800 000 долларов, и...

Покупатель (*в ужасе*): 800 000 долларов! Просто чтобы избежать дорожных неудобств! Вы, должно быть, шутите.

Что произошло? Покупатель чувствует не слишком сильную скрытую потребность – «иногда, может быть, неудобно», – но определенно не считает, что за решение проблемы стоит заплатить 800 000 долларов. По уравнению ценности проблема недостаточно велика, чтобы уравновесить высокую стоимость ее решения. Но что произойдет, если продавец использует другой подход? Что если он сосредоточится на неосязаемом, используя инструменты подготовки инсайта? Вот где пригодятся извлекающие вопросы. Давайте посмотрим, как более опытный продавец использовал бы их, чтобы показать покупателю скрытую проблему, прежде чем предложить решение. (Вы также поймете, как продавец отмечает ее влияние на расходы.)

Продавец (*задает ситуационный вопрос*): Из статьи в Fortune я узнал, что ваш СЕО делает 4 млн долларов и много путешествует. Это так?

Покупатель (*чуть надменно*): Да, он летает первым классом – и он того заслуживает.

Продавец (*задает проблемный вопрос*): Много ли времени он тратит на прохождение контроля и прочее, отбывая отсюда, из чикагского аэропорта О'Хара?

Покупатель (*воспринимая проблему как небольшую*): Да как все.

Продавец (*задает ситуационный вопрос*): По моим подсчетам, час его времени обходится компании примерно в 2000 долларов. Летает ли с ним кто-нибудь еще?

Покупатель (*все еще считая проблему неважной*): Да, и время каждого ценно, но такова стоимость ведения бизнеса.

Продавец (*задает ситуационный вопрос*): В вашем годовом отчете я прочитал, что одно из собраний совета директоров проводилось в туристическом комплексе на одном из Виргинских островов – острове Петра. Участникам совещания было трудно добраться туда?

Покупатель (*обнаруживая более крупную проблему*): Да, некоторым пришлось потратить два дня на дорогу. И кое-кто из них прилетел без багажа. Из-за того просчета полетели головы.

Продавец (*задает извлекающий вопрос*): Сколько сил и энергии ушло на то, чтобы найти новое турагентство и заключить с ним сделку?

Покупатель (*начиная видеть больше*): Это дело заняло месяц и обошлось нам довольно дорого, так как у нас были отличные взаимоотношения с предыдущим агентством и никто не знал, кто должен искать ему замену.

Продавец (*рассуждает и задает извлекающий вопрос*): То есть всякий раз, когда СЕО вылетает из аэропорта, те два часа, которые он тратит на регистрацию и прохождение контроля, обходятся компании в 4000 долларов в час, да и за время его свиты нужно платить. Сколько времени, по вашим расчетам, тратится впустую в этих жизненно важных командировках?

Покупатель (*начиная понимать всю тяжесть аргумента*): Я полагаю, довольно много.

Продавец (*подводит итог*): Итак, если ваш СЕО активно путешествует, по скромным оценкам, посещая сотню аэропортов в год, то компания тратит на него впустую около 400 000 долларов. Добавьте сюда расходы на сопровождающих, учтите, что приобретаются билеты первого класса, и вы получите полную сумму. А чьей карьере не поспособствует возможность облегчить жизнь членам совета директоров?

Покупатель: Да, очевидно, путешествия топ-менеджеров обходятся нашей компании гораздо дороже, чем я предполагал.

Как продавец повлиял на уравнение ценности клиента? Маленькая на первый взгляд проблема была представлена в ином свете. И она на самом деле гораздо серьезнее, чем полагал клиент, и оттягивает столько средств, что заплатить 800 000 долларов за решение больше не кажется излишеством.

Таково главное предназначение извлекающих вопросов. Берем проблему, которая видится покупателю малозначимой, изучаем все, на что распространяется ее влияние, и у покупателя складывается более верное видение ситуации. Проблема в понимании клиента становится достаточно важной, чтобы оправдать меры по ее решению. Эти вопросы также используются для подготовки к осознанию. Их задают, чтобы пролить свет на скрытую проблему, чтобы открыть неочевидное решение или чтобы изучить незамеченную возможность.

Наше исследование показало, что извлекающие вопросы особенно действенны, когда вы продаете что-либо тем, кто принимает решения. На встречах с клиентами, в частности с лицами, косвенно влияющими на принятие решения, часто удается добиться успеха одними проблемными вопросами, но при общении с ответственными лицами это гораздо сложнее.

Такие персоны более благосклонны к продавцам, которые готовы показать, чем именно чревата проблема. Неудивительно, ведь люди, принимающие решения, – это те, кому жизненно необходимо умение смотреть поверх текущих проблем на их последствия. Это живущие в мире последствий. Не раз лица, принимающие решения, после встречи с продавцом, который задавал извлекающие вопросы, одобрительно отзывались о нем при нас, произнося нечто вроде «Он говорил на моем языке». «Последствия» – это ключевое понятие у лиц, принимающих решения, и если вы умеете говорить на их языке, то способны сильнее влиять на них.

Извлекающие вопросы вовсе не ноу-хау. Люди умели задавать их задолго до того, как мы начали проводить свое исследование. Еще много веков назад подлинные мастера убеждения знали, как показать проблему и помочь другим увидеть всю ее значимость, обратив внимание на последствия. Таков был и Сократ. Прочтите любой диалог Платона, и вы поймете, как один из величайших ораторов своего времени использовал извлекающие вопросы. Однако, несмотря на всю свою силу, такие вопросы имеют недостатки, и пример с Сократом тому подтверждение. Они по определению выбивают клиента из колеи. Продавцы, задающие слишком много извлекающих вопросов, зачастую вводят собеседников в угнетенное, подавленное состояние. Не то чтобы многих торговцев заставляли испить цикуты, но впору задуматься, не такие ли вопросы в числе прочего привели к гибели Сократа.

Однако продажи, мотивированные лишь проблемами, – достойные истории, равно как и судьба великого эллинского мыслителя. Современному продавцу надлежит обращаться с извлекающими вопросами так, чтобы они вели к приятным открытиям, таким как неочевидные решения и незамеченные возможности. Используйте извлекающие вопросы в полной мере, но знайте, что не только они действенны.

Направляющие вопросы

Как показало наше исследование, чтобы сделать скрытые потребности явными, успешные продавцы задают вопросы двух типов. Вначале они используют извлекающие, дабы представить проблему в истинном свете и показать свои возможности, а затем переходят к вопросам другого рода с целью охарактеризовать ценность решения. Мы назвали эти вопросы с позитивным подтекстом, призванные подвести к решению, направляющими. Они показывают, чем ценно или полезно решение, новый подход или изучение новой возможности. Типичные примеры: «Важно ли для вас решить эту проблему?» (особенно уместен, если раньше проблема была скрыта от клиента), «Почему вы считаете, что это решение будет столь полезным?» (особенно уместен, если решение было неочевидно клиенту), «Есть ли другие способы, которые могли бы помочь вам?» (иначе говоря, видят ли они новую возможность).

Какова психологическая подоплека направляющих вопросов? Во-первых, они заостряют внимание клиента скорее на решении, чем на проблеме. Это позволяет создать благоприятную атмосферу для решения проблем, с тем чтобы сосредоточиться на решениях и действиях, а не на проблемах и трудностях. Во-вторых, такие вопросы заставляют клиента перечислять вам выгоды и тем самым предотвращают когнитивный диссонанс. Например, на направляющий вопрос «Как, по вашему мнению, членство в клубе чартерных самолетов может помочь вам?» часто отвечают так: «Это определенно упростит жизнь топ-менеджерам и членам совета директоров». Помните о склонности к подтверждению.

Как же достигаются эти цели? Предлагаем вам ознакомиться с отрывком из проведенной позднее беседы, в которой продавец с помощью направляющих вопросов выявляет неочевидное решение.

Продавец (*задает ситуационный вопрос*): Недавно я листал Congressional Quarterly, и мое внимание привлек законодательный акт, который мог бы сильно повлиять на деятельность вашей компании. У вашего отдела по связям с государственными органами хорошие отношения с конгрессменом от вашего штата и остальными?

Покупатель: Ну... Да. Думаю, да. Но конгрессмен очень занят, добиться личной встречи с ним сложно.

Продавец (*задает направляющий вопрос*): Было бы полезно для вас, если бы ваш CEO пообщался с ним пару часов?

Покупатель: Да, конечно... Но это абсолютно невозможно.

Продавец (*задает направляющий вопрос*): А почему вам было бы полезно получить время для общения с конгрессменом?

Покупатель: Закон, на который вы ссылаетесь, на подходе, а подстроиться под расписание конгрессмена нам пока не удалось. И я не верю, что он действительно понимает, насколько закон повлияет на его штат. Было бы замечательно, если бы мы привлекли его внимание к этим проблемам.

Продавец (*задает направляющий вопрос*): Конгрессмен часто возвращается домой: на свадьбы, похороны, праздники, просто на выходные. Как думаете, имеет ли смысл попытаться посадить вашего CEO на один самолет с ним?

Покупатель: Конечно. Но вы это к чему?

Продавец (*подходит к направляющему вопросу*): Хороший вопрос. Согласно статье в Bloomberg, конгрессмен не может полагаться на расписание коммерческих авиарейсов, так как кампании и обязательства по сбору средств накладывают на него определенные обязательства. Если бы вы могли предложить своему конгрессмену билет со скидкой на ваш корпоративный рейс и сделали так, чтобы ваш CEO летел вместе с ним, помогло бы это вам?

Покупатель: Отличная идея!

Заметьте, направляющие вопросы переключили внимание клиента на неочевидное решение проблемы, которая сводилась к тому, как организовать встречу с занятым конгрессменом. А главное, собеседник начал перечислять выгоды продавцу: «Было бы замечательно, если бы мы привлекли его внимание к этим проблемам». Неудивительно, что, по итогам нашего исследования, встречи с большим количеством направляющих вопросов клиенты расценивают как позитивные, конструктивные и полезные.

Направляющие вопросы создают благоприятную атмосферу, и, оказавшись в ней, клиент сам описывает выгоды, которые он получит от обнаружения скрытой проблемы, неочевидного решения или незамеченной возможности. Вот почему направляющие вопросы особенно действенны в продажах, требующих сохранения хороших отношений, – например, в сделках с постоянными клиентами. Рассуждая о выгодах, клиент проникается ими.

Сегодня ценность продавца – в знаниях. Они столь значимы, потому что готовят почву для понимания, которого нельзя достичь иначе. Покупатели начинают доверять продавцу, который говорит не только о своих продуктах и услугах.

Но давайте вернемся к инструментам подготовки ин-сайта и посмотрим, как они изменили природу принятия решений о покупке. Раньше вопросы задавали в лоб, ища «низко висящий плод» – различия между продуктами или услугами. Но, повторимся, эти различия стерлись, и сегодня продавцам приходится полагаться на свои знания. Нужно, чтобы клиент осознал потребность в ваших знаниях с вашей же подачи. Поэтому решение о покупке наш современник принимает исходя из следующей мысли: «Я беру ваш продукт, а не другой, потому что от вас я получаю нужные сведения, и такой диалог я очень ценю».

Вопросы об отличительных особенностях предложения, пусть даже составленные по модели СПИН, едва ли завели бы вас так далеко. Как продавец вы выделяетесь благодаря

вопросам, подчеркивающим ваши качества. И вы повышаете ценность диалога с покупателем.

Сила СПИН не убывает со временем. Эта модель по-прежнему убедительна. В консультативных продажах ее использовали для того, чтобы в глазах клиента маленькие проблемы предстали большими, требующими действия. Суть была в манипулировании явными потребностями покупателя. Сегодня, когда продается ценность, к СПИН обращаются, дабы облечь явные потребности в новые, яркие формы с помощью инструментов подготовки инсайта. В каком-то смысле СПИН мощнее прежнего.

СПИН – это изоциренный консультативный подход, который поставит вам на службу инструменты подготовки к озарению. Умение задавать вопросы – важнейшая из ваших способностей. СПИН – это модель, опираясь на которую современный продавец отвечает на вызовы быстро изменяющегося рынка. Фактически современный продавец без хороших консультативных навыков движется к потребительскому миропониманию.

Ключевые моменты главы 8

1. Многие знатоки продаж потерпели неудачу в проведении практического исследования, необходимого для того, чтобы выяснить, что же ценится на самом деле.

2. Модель СПИН-продаж фактически создала индустрию консультативных продаж и до сих пор является отраслевым стандартом.

3. Первоначально модель СПИН использовалась для выявления скрытой потребности в продукте или услугах продавца. Однако условия изменились, и сегодня она служит для выявления и раскрытия скрытой потребности клиента в опыте продавца как эксперта.

4. Рынок меняется. Ускорение получения информации, революция качества и торжество потребительского подхода повлияли на все консультативные продажи, особенно на СПИН-продажи, что имело определенные последствия:

- повысились требования к качеству и уместности вопросов;
- вопросы должны быть приурочены по крайней мере к одному из пяти финансовых показателей;
- обычные вопросы не помогут вам побороть потребительский подход;
- решение о покупке сегодня принимают, руководствуясь не свойствами продукта, а осознанием.

5. Как следствие, применение модели СПИН подверглось серьезным изменениям.

Глава 9. Изменения неизбежны

*Тот, кто отвергает изменения, движется к упадку.
Единственное человеческое учреждение, которое отвергает
изменения, – кладбище.*

Гарольд Вильсон

На протяжении большей части книги мы описывали четыре инструмента подготовки инсайта, которые побуждают клиента платить больше. Также мы многократно замечали, что ключ к их применению – в консультативных продажах, то есть в модели СПИН. Воплощение описанных нами идей в жизнь требует изменения поведения, что не так-то просто. Если вы полагаете, что одно только чтение нашей книги приведет к изменениям, будьте осторожны: на деле намеченное трудно осуществить. Изменения происходят на двух уровнях – на индивидуальном и организационном.

Все жаждут прогресса, но никто не хочет изменений. Меняться трудно, но, как заметил Эдуард Гиббон в своем монументальном труде «История упадка и разрушения Римской империи», «если человек не совершенствуется, он деградирует». Проводя исследование, мы обнаружили, что меняться крайне трудно как организациям, так и людям. В девятой главе мы посмотрим, что необходимо для того, чтобы применить поведенческие практики, описанные в предыдущих восьми главах, и осуществить изменения, которые закрепятся надолго.

Вы увидите, что изменить поведение – это совсем не то, что читать книгу. Пусть даже хорошую книгу. Мы подобны доктору, который говорит: «Если вы хотите быть в форме, если вы хотите быть здоровы, то должны правильно питаться и каждый день заниматься спортом». Все знают эти рекомендации, но следуют им немногие. Не то чтобы люди не знают, что делать, скорее уж не хотят тратить время на дело. Это утверждение справедливо как для людей, так и для организаций. Нужно быть последовательным, практиковаться, совершать правильные поступки каждый день.

Изменения происходят. Вы должны реагировать на них. Дарвин отмечал, что выживают не сильнейшие, а те, кто лучше прочих приспосабливается к изменениям. Великому философу Эрику Хофферу, которому доводилось быть и портовым грузчиком, принадлежат прекрасные слова: «В эпоху перемен те, кто продолжает учиться, наследуют землю, в то время как научившиеся обнаруживают, что превосходно подготовлены для жизни в мире, которого больше нет». Генерал Эрик Шинсеки сделал за нас обобщение: «Вы не любите изменений – еще меньше вам понравится оказаться ненужными».

Четыре истины об изменениях: человек

Nuthwaite долго изучала две области человеческой деятельности – принципы обучения взрослых и, позднее, действенное управление изменениями. Из их сопоставления вытекает любопытный вывод. Исследование той и другой области показывает, что совершенствование деятельности человека или организации обязательно терпит крах, если основано лишь на передаче знаний – например, на чтении книги или участии в семинаре. Достижение измеримых и ощутимых изменений в продажах требует большего. Оно должно осуществляться в согласии с истинами о создании закрепляемых надолго изменений поведения.

– *Истина первая.* Люди инертны. Тревогой веет от слов апостола Павла: «.. Не то делаю, что хочу, а что ненавижу,

то делаю»²². Человеку свойственна нелюбовь к изменениям, и он находит их очень сложными по следующим причинам: во-первых, люди склонны верить тому, что узнали в самом начале; во-вторых, изменения требуют упорной работы, а люди ленивы; в-третьих, они обычно считают свой способ решения задачи наилучшим.

– *Истина вторая.* Обучение взрослых требует конкретики. Таков общепринятый принцип андрогогии: взрослым свойственно соотноситься с практикой. Чтобы усвоить предмет, им необходимо вписать его в свое миропонимание.

– *Истина третья.* Прогресс требует практики и обратной связи. Когда человек пытается изменить поведение или внедрить новую модель, альтернативы практике, повторениям и закреплению нет. Знание многолико, но, каким бы оно ни было, чтобы усвоить его, требуется упорный труд.

– *Истина четвертая.* Изменения происходят не вдруг. Терпение – качество полезное. Помните: изменения требуют времени. Чтобы отслеживать свой прогресс, вы должны ввести систему оценки. Когда достижения очевидны, их проще закрепить.

Идея ключа к успеху в продажах окружена множеством мифов. К сожалению, зиждутся они преимущественно на личном опыте, а не на научных исследованиях, поведенческой психологии и теории обучения взрослых. На протяжении 30 лет помогая продавцам в изменении их поведенческих практик, мы доказали, что большинство торговцев и без руководства способны значительно усовершенствовать свою деятельность, усвоив несколько принципов, которые вытекают из четырех истин об изменении поведения. Вы готовы к превращению? Мы говорим не столько о новых знаниях, сколько о новом поведении. Вам придется отбросить привычные модели. Преобразовывать себя самого – вот ваша задача. Она особенно трудна потому, что вы должны запустить изменения в собственной личности, а ей метаморфозы противны. Готовы? Тогда поймите, зачем вы меняетесь и какой результат хотите получить. Учтите, нужно, чтобы он был измеримым. Вам понадобятся мужество и уверенность в своих взглядах для оценки достигнутого.

Наверняка вы знаете об успехах сетевых компаний национального масштаба, предлагающих продукты для похудения, и действительно, снижение веса под наблюдением людей со стороны – идеальная метафора для описания многих процессов, сопряженных с изменением поведения. Вы ставите цель и далее регулярно взвешиваетесь (фиксируете прогресс или его отсутствие). Делая это публично, вы обзаводитесь системой поощрений и последствий. Суть именно в ней. Вы теряете вес – и окружающие радуются, набираете лишние килограммы или остаетесь при своих – и краснеете. Вдобавок вы сами проверяете, честны с системой или нет. Если вы следуете правилам, то худеете, если же набираете вес, то явно жульничаете.

Истина первая: люди инертны

Людям непросто меняться. Природа человека осложняет переход к новому поведению. Не верите? Спросите у школьного учителя, тренера, психотерапевта или диетолога. Вот три основные причины, по которым люди не готовы быстро принимать изменения.

1. В соответствии с так называемым *законом первых знаний* люди верят тому, что узнали вначале, пусть даже последующий опыт опровергает усвоенное. Это вопрос убеждений.

2. Большинство людей не хочет усердно трудиться ради совершенства, им достаточно средних результатов.

3. Люди считают, что правильно делать так, как они умеют делать. Это вопрос устойчивого поведения.

²² Послание к римлянам, 7:15.

Закон первых знаний, возможно, главный враг изменений. Как считают психологи, *Homo sapiens* присуще верить усвоенному в первую очередь. В любом деле то, что вы изучили раньше всего, становится для вас истиной. Поясним. Когда наши предки жили в пещерах, учиться быстро было жизненно важно. В те времена человек являлся отнюдь не последним звеном пищевой цепи и, рискуя стать добычей, был лишен такой роскоши, как медленное приспособление. Требовалось впитывать знания как губка. Ученые также говорят, что мы перемещались большими семейными группами – по 30–40 человек. Проиллюстрируем закон: в поисках пищи семья с ребенком отправилась на охоту или по ягоды, и вдруг на бабушку напал саблезубый тигр – напал и съел. Вопрос в том, чему научит малыша такой опыт. Совершенно верно, ходить на охоту только со старшими. Учиться быстро выгодно. Еще он усвоит, что надо бегать быстрее бабушки, а тигры – плохие. Быстрота приспособления у нас в генах, потому что на заре человечества у наших предков было очень мало шансов выжить.

Другой знаменитый пример действия закона первых знаний – линия Мажино. Это длинный фронт укреплений вдоль французско-немецкой границы, который возвела Франция в 1939 году, чтобы отбивать атаки восточного соседа. В Первую мировую войну позиционная оборона французов была успешной. Они запомнили, что атаки немцев опасны, и поэтому в защите сделали ставку на длинную линию фортификационных сооружений. В 1940 году Германия прорвалась через Бельгию и Нидерланды (в частности, войска рейха прошли через Арденнский лес), обойдя линию Мажино.

Закон первых знаний влияет на нас и в работе. Первое всегда представляется верным. Требуется много доказательств, чтобы мы пересмотрели свою точку зрения. Мы способны убедиться в чем-либо, только увидев это воочию. Если в начале карьеры ваш успех в продажах основывался на идее, согласно которой качественные продукты и инновационные услуги придавали вам вес в глазах клиентов, и такой подход помогал вам избегать ценовой конкуренции раньше, то, возможно, вы захотите лишь укрепиться в нем. И проиграете, увязнув в трясине продаж, основанных на цене. В современных условиях, чтобы стать успешным продавцом, необходимо изучить инструменты подготовки клиента к пониманию, а затем применять их на практике.

Почему люди не хотят прилагать усилия к достижению совершенства? Потому что это тяжело. Мало кому нравится мысль покинуть зону комфорта. Немногие исключения – например, любители экстремальных видов спорта – только подтверждают правило. В действительности большинству из нас свойственна естественная склонность к существующему порядку вещей. Изменения нарушают привычное для нас положение дел. Ровным счетом как с занятиями спортом: все знают, что регулярная физическая нагрузка оздоравливает, но мало кто дисциплинирован настолько, чтобы упорно заниматься. Следствие – ожирение в национальном масштабе. Также люди бросают трудиться ради совершенства из-за снижения мотивации. Поскольку результата не всегда удается достигнуть быстро, мы отчаиваемся и отступаемся. Мы живем в обществе, которое исповедует принцип немедленного вознаграждения. К сожалению, изменения требуют времени.

Как видно по рис. 9.1, на протяжении процесса обучения уровень энтузиазма меняется. Обычно в процессе формирования привычки выделяются три стадии.

Рис. 9.1. Снижение мотивации



1. *Новая игрушка.* Вы воодушевлены попытками усвоить новое поведение, как ребенок, получивший игрушку на день рождения.

2. *Обучение.* Тяжелая работа. Ваша мотивация снижается.

3. *Результат.* Его вы достигаете, если были настойчивы. Становятся ясно, чего вы добились на деле.

Есть малоприятный нюанс: с падением мотивации вы столкнетесь обязательно. Если вы что-то меняете, с первого раза у вас не получится ни хорошо, ни даже удовлетворительно. Вы должны быть готовы переждать шторм. Вспомните, что происходит, когда люди берутся за новый спорт или хобби. Вначале они полны энтузиазма и не могут говорить ни о чем другом, кроме своего увлечения. Затем, когда волшебство развеивается и приходит время усердно работать, большинство переживает снижение мотивации. К счастью, если вы не падаете духом, это скоро заканчивается. Ваше новое поведение окончательно оправдало себя, и усилия окупились сторицей.

Люди верят: что бы они ни делали, все у них правильно. Доказать им обратное трудно. Эта истина объясняется склонностью к подтверждению, которую мы обсуждали ранее, то есть обыкновением человека подбирать и интерпретировать информацию таким образом, чтобы она подтверждала его убеждения. Другая пагубная особенность познания, которая важна нам, – это эффект ожидания, который возникает, когда исследователь рассчитывает на определенный результат, в силу чего неосознанно вмешивается в эксперимент или ошибочно интерпретирует данные. Нам нужно лишь подтверждение того, во что мы верим. Джон Кеннет Гэлбрейт заметил очень точно: «Столкнувшись с выбором между изменением своего мнения и подтверждением того, что не было необходимости делать что-либо, почти все ищут подтверждение». Вот почему информация имеет такую власть. Дело не в то, что мы пробуем что-то и оно не помогает, а в том, что мы его по-настоящему и не пробуем, поскольку это сложно.

Истина вторая: обучение взрослых требует конкретики

Фундаментальный принцип теории обучения взрослых, предложенной Малколмом Ноулсом, заключается в том, что людям в зрелом возрасте свойственно соотноситься с практикой. Они должны обучаться на конкретных ситуациях. Им нужно понять, зачем они что-либо усваивают. Они желают знать, насколько знания применимы в их деятельности. Когда взрослые понимают, как новые навыки связаны с их работой или другими обязанностями, они открывают в себе поразительные способности к обучению.

Другой основополагающий принцип: взрослые практичны. Они хотят видеть прямую связь между действием и результатом. Полагаем, вы увлеченно и с большим вниманием читали об инструментах подготовки клиентского инсайта. Но остановились ли вы, чтобы подумать об их применении в вашей отрасли? Задайте себе три вопроса.

1. Что я отвечу, если меня спросят, какие скрытые проблемы мне чаще всего удастся выявить у своих клиентов?

2. Сумею ли я описать типичные неочевидные решения, имеющие ценность для моих клиентов?

3. Знаю ли я, как, не перечисляя продукты моей компании, рассказать о ее широких возможностях с точки зрения проблем, которые они решают, и возможностей, которые они создают для моих клиентов?

Если вы не сделали этого, вы не включили инструменты создания инсайта в свой арсенал. Тогда советуем вам оторваться от книги и поискать ответы на сайте www.huthwaite.ru.

Стремящийся к изменениям должен четко видеть, на что нацелено его обучение, ему необходимо знать, насколько приобретаемые им навыки применимы в ежедневной работе. Вот и инструменты создания клиентского инсайта важно познать в действии. Потренируйтесь, определяя, что на самом деле даете клиенту. Проработайте предположительно существующие скрытые проблемы, неочевидные решения, незамеченные возможности и возможности для кросс-продаж. Затем попрактикуйтесь, желательно с коллегой или руководителем, который способен сыграть роль клиента и обеспечит вам обратную связь. Чтобы понять, чем хороши новые поведенческие навыки, обязательно опробуйте их. Вам нужно выяснить, как инструменты подготовки инсайта могут быть использованы в вашей деятельности. Практикуйтесь систематически, и опыт будет расширять ваши знания.

Сирил Хоул отмечал: «Для многих работа – центр жизни. Размышляя о ней, анализируя и совершенствуя ее, они часто находят пути для самореализации и личного роста». Он провел одно из самых известных исследований на предмет мотивации обучаемых. Один из принципов, выведенных Хоулом для классификации мотивационных методик, гласил, что те, у кого есть цель, используют обучение, для того чтобы решить четко сформулированные задачи. Поэтому рассматривайте потенциал инструментов подготовки ин-сайта с точки зрения своей повседневной работы. Сделайте их частью своей практики, продумав в деталях, что именно вам нужно изучить, для того чтобы выполнять свои обязанности.

Истина третья: прогресс требует практики и обратной связи

Когда вы не тренируетесь, помните, что где-то кто-то тренируется, и когда вы встретитесь с ним, он победит.

*Эд Маколей*²³

«Если найдутся те, кто верит, что люди, делающие что-то по высшему разряду, могут делать это без серьезной практики, им следует отказаться от этого представления», – написал Говард Гарднер в 1995 году в *American Psychologist*. Дело в том, что практика – кузница преимуществ. Существует много школ, изучающих природу мастерства и пытающихся установить, от чего оно зависит – от врожденных способностей, таланта, природного дарования, или от обучения, или от темперамента. Когда условия усложнятся, кто продолжит упорствовать и почему? Что бы ни крылось за мастерством, биология или психология, все согласятся, что никто в мире не сумел бы достичь совершенства в той или иной области без тренировок.

Мы хотели бы ввести термин «энтелехия»²⁴ – переход в разряд действительного из разряда возможного, что-то, ставшее практически пригодным в противоположность теоретически безупречному. Успех в применении любого навыка – умении загонять мяч в лунку, исполнять фортепианные этюды или продавать товар – основывается на сосредоточенной, скучной и подчас ведущей к разочарованиям практике. Махатма Ганди однажды сказал: «Толика практики стоит горы наставлений».

²³ Эд Маколей (р. 1928) – в прошлом знаменитый профессиональный баскетболист. *Прим. ред.*

²⁴ От греч. *entelecheia* – «осуществленность». *Прим. ред.*

Отметим, следует совершенствовать лишь необходимые навыки. Нет нужды тренировать удары по мячу в гольфе, если у вас проблемы с хваткой или вы слишком быстро делаете замах назад. Вы научитесь бить лихо, но плохо. Отсюда и потребность в обратной связи. Вам необходим куратор. Им может стать даже ваш друг или коллега, если у вашего руководителя нет времени. Просто дело в том, что сами вы не видите свой замах. Обратная связь нужна даже Тайгеру Вудсу²⁵, и он ею пользуется.

В случае с инструментами подготовки инсайта у практики особая цель. Заставьте себя продумать, как применить эти средства, какие вопросы вы можете задать, какие планы встреч, начиная с выяснения ситуации у клиента, способны составить. Как только у вас будет четкое понимание, позадавайте вопросы другу. Время от времени разыгрывайте с руководителем по ролям мини-сюжеты. Используйте сценарии, которые точно отражают типовые ситуации, в которых способны действовать с пользой для клиента. И снова практикуйтесь. Привычка – великая сила.

В статье «Инновация – игра сегодняшнего дня» Аллен Кифф писал: «Привычки экономят наше время, позволяя нам сосредоточиться на чем-то, не связанном с выполнением определенных действий. Если бы нам приходилось сосредоточиваться на всем так, как того требует новое поведение, жизнь стала бы мучительно тяжелой. Представьте, что, садясь за руль, вы всегда чувствовали бы себя как в первый раз. Именно потому, что привычки столь полезны, от них так сложно отказаться... И людям тяжело отвыкать».

Другая статья, «Формирование привычек», гласит: «Обучение физиологически зависит от приспособляемости нервной системы. Нейроны, особенно те, которые отвечают за интеллектуальную деятельность, не только чувствительны к нервным токам, но и изменяются ими. Известно, что наиболее сильные изменения происходят в синапсах, но какие именно, никто не знает. Существует несколько теорий, объясняющих эти процессы, но ни одна из них не получила всеобщего признания. Впрочем, сегодня наиболее популярна теория химических изменений. Однако разногласий в отношении последствий изменений нет. Токи вначале проходят с трудом, потом все легче и легче. Сопротивление постепенно сходит на нет. Таким же образом происходят изменения в поведении. Приспособляемость отвечает за отказ от привычек. Процесс это двоякий: предполагается отказ от некоторых связей и формирование новых. Отказ от вредных привычек означает формирование полезных».

Существует много мнений по поводу того, как поведение входит в привычку, но ясно одно: требуется больше одного повтора, а значит, вы должны делать что нужно раз за разом и получать обратную связь.

Истина четвертая: изменения происходят не вдруг

Как говорят, нельзя преодолеть пропасть в два прыжка. В нашем случае прогресс поступателен. Не волнуйтесь, если успех сразу не будет полным. Изменения требуют времени, упорства и усилий.

Люди не меняются в одночасье: вам придется наблюдать постепенный прогресс. Лучший способ узнать о том, как продвигаются ваши дела, – спросить у клиентов. После успешной сделки спросите покупателя напрямую:

«Заплатили бы вы за последнюю встречу как за консультацию? Создал ли я ценность для вас?» Спросите и тех, с кем вы не стали партнерами: «Какой была моя ошибка в создании ценности? Считаете ли вы мои действия консультативными? Как мне улучшить свой подход?»

Выслушайте отзывы и усвойте урок. Получая ответы, разбивайте их по категориям и затем расставляйте приоритеты. Реагируйте на каждый отклик. Выясните, где вы сумели

²⁵ Тайгер Вудс (р. 1975) – профессиональный игрок в гольф, считается одним из лучших за всю историю игры. *Прим. пер.*

оказать воздействие, создайте модель и запомните ее, чтобы использовать впредь. Тренируйтесь.

Консерватизм всецело основан на идее, что если ничего не менять, то все останется как есть. Но это не так. Если вы сами ничего не меняете, то отдаете все во власть изменений.

Г. К. Честертон

Но возможно, больше прочего важна система оценки. Без нее никак. Вам нужна мера, чтобы определить, движетесь ли вы в сторону улучшения. Мы ведем счет, во что бы ни играли. А в командных видах спорта есть и статистика. Практика без цели – пустая трата времени. Надавите на клавишу пианино хоть 100 000 раз – лучше играть не станете.

Нужно, чтобы получаемые вами результаты поддавались количественному изменению. Учитывайте, к примеру, следующие два показателя.

1. Доля встреч, приведших к достижениям. Она будет расти по мере улучшения ваших деловых качеств.

2. Число сделок, в которых цена не являлась единственным критерием выбора. Чем больше их число, тем вы успешнее.

Вопрос слишком широк для того, чтобы вместить его в книгу, но если хотите подробно изучить его, заходите на www.huthwaite.ru. Там вы найдете инструменты, которые покажут вам, насколько далеко вы продвинулись и что вам потребуется, чтобы войти в когорту продавцов мирового класса. Без измерений вам, возможно, удастся поверить в то, что вы прогрессируете, но очень вероятно, что это будет заблуждением.

Наука изменений очень трудна. Кратко повторим основные моменты того, о чем мы говорили. Следуйте этим нескольким идеям, и вы окажетесь на пути к многообещающим изменениям.

Люди инертны	<ol style="list-style-type: none">1. Закон первых знаний препятствует изменениям. На бессознательном уровне вы верите в то, что узнали в первую очередь.2. Люди не хотят усердно трудиться ради совершенства, им достаточно средних результатов.3. Люди считают, что правильно делать так, как делают они. И едва ли им хочется что-то менять
Обучение взрослых требует конкретики	<ol style="list-style-type: none">1. Взрослые нацелены на соответствие практической ситуации. Им нужно видеть вещи в контексте.2. Взрослым свойственно соотноситься с практикой. Им нужно знать, почему что-либо будет иметь смысл для них лично.3. Четкая взаимосвязь между целью и навыками – ключ к их практическому применению
Прогресс требует практики и обратной связи	<ol style="list-style-type: none">1. Практика – это правильно. Она вознаграждается.2. У практики особая цель: она делает хорошее превосходным
Изменения происходят не вдруг	<ol style="list-style-type: none">1. Обратная связь очень важна для того, чтобы не сбиться с пути.2. Отслеживание измеримых количественных показателей обязательно, если вы хотите увидеть наглядное подтверждение своих успехов в изменении поведения

Сопоставление принципов обучения взрослых и недавних исследований управления изменениями показывает, что для постоянного повышения действенности мало передачи знаний. Для преодоления естественных психологических предубеждений требуется сила воли, также нужны верность делу и упорство, практика, обратная связь и, возможно, самое важное – система оценки. Но смело идите вперед: это все реально.

Четыре истины об изменениях: организация

Изменения на уровне организации схожи с изменениями на уровне отдельного человека, хотя нужно сделать кое-какие дополнения. Что любопытно, эти истины, важные для успеха любой меры по улучшению бизнеса, не имеют прямого отношения к обучению. Их суть в том, достигается результат или нет.

Давайте более подробно рассмотрим каждую из них, чтобы понять, почему столько программ по усовершенствованию продаж провалилось и как использовать эти истины для достижения впечатляющего успеха. Руководителям высшего звена платят за достижение желаемого, но не обязательного. Крупномасштабное внедрение инструментов для подготовки клиента к осознанию подразумевает изменение работы служб, взаимодействующих с клиентами, что требует корректировки поведения, и поэтому основные принципы будут близки к используемым на уровне отдельных людей.

– *Истина первая.* Организациям трудно изменяться, а изменяться по требованию они вообще не могут. Только то, что было оценено, будет принято к исполнению. Орудие изменений – измерение.

– *Истина вторая.* Взрослые успешно обучаются, только если считают процесс важным для себя. Одно то, что обучение принесет пользу для компании, не гарантирует того, что продавцы отнесутся к нему должным образом.

– *Истина третья.* Занятия в аудиториях служат для достижения выдающейся цели. Проводить время в аудитории – дорогое удовольствие. Поэтому следует сосредоточиться на способах обучения, которые требуют взаимодействия и обратной связи.

– *Истина четвертая.* Изменения в организациях происходят не вдруг. Успех приносят лишь меры, которые порождают обучающие ситуации, подразумевающие закрепление знаний, коучинг и объективную, построенную на личном общении обратную связь с обсуждением количественно измеримых показателей.

Как отмечают многие руководители отделов продаж и топ-менеджеры, привить новые нормы поведения торговому персоналу – очень сложная задача. В чем же дело? Huthwaite выяснила, что организационные изменения терпят неудачу по двум причинам (рис. 9.2).

Рис. 9.2. Препятствия для организационных изменений



1. Выводы основаны на догадках, а не на данных.
2. Видение само по себе не дает результатов.

Представьте, что вы больны и обратились за помощью к врачу. Вы входите в наводящую страх комнату, замечаете, что доктор бросает беглый взгляд на вас и затем начинает яростно строчить рецепт. Вы, наверное, удивитесь, поскольку будет непонятно, на чем же основан диагноз: вы же даже не начали описывать свои симптомы. Выписать рецепт без диагноза – преступная халатность. Но разве не так поступает руководитель отдела продаж

или отдела по обучению персонала, давая предписания до того, как будет выяснено, в чем действительно заключается проблема с торговым персоналом? Nuthwaite издавна выносит компаниям из списка Fortune 500 верные диагнозы, основываясь на данных, а не на догадках, чем, в частности, и известна. Часто руководители тех фирм были удивлены результатами, полученными до того, как мы помогли им с программой изменений.

Многое из того, о чем мы говорим в нашей книге, касается выдающихся навыков продаж. Принимает ли ваша компания вызов? Читая эту книгу, вы делаете важный первый шаг на пути к совершенствованию продаж, к достижению большего. Теперь о сложном – как сделать так, чтобы применять описанные навыки каждый день при общении с клиентами. Начните с данных, а не с предположений. Редкие топ-менеджеры с энтузиазмом относятся к масштабу организационных изменений и их сложности. Многие даже не разделяют задачи по трудности, а о понимании масштаба и говорить нечего. Видение само по себе не дает результата. Чтобы получить представление о том, что повлекут за собой изменения, и в особенности о масштабе задачи, загляните на наш веб-сайт и оцените своих продавцов. Мы полагаем, что вы найдете полученные результаты неопровержимыми.

Истина первая: организациям трудно изменяться, а изменяться по требованию они вообще не могут

Особенно часто допускаемая при осуществлении изменений ошибка заключается в том, что организация уделила очень мало времени подготовке к запуску программы улучшений. Многие программы с самого начала находятся на грани провала, потому что руководители полагают, что все понимают всё одинаково. К сожалению, молчаливое согласие (хотя порой и согласия-то нет) не подкрепит усилия, необходимые для выполнения плана.

Перед тем как попросить хоть одного продавца изучить что-то новое, компании следует принять кое-какие меры. Во-первых, топ-менеджмент компании должен договориться о критериях успешности. Слишком часто фирмы привлекают сторонних исполнителей для улучшения своей деятельности, не определив, чего же хотят добиться от торгового персонала, как должны измениться количественные показатели продаж и как должна выглядеть организация в целом после выполнения плана. В идеале успех программы следует определять исходя из соглашения, в котором оговорены затрагиваемые ею стороны бизнеса, а также лица, которые будут показывать измеримые улучшения, и период, в течение которого будут оцениваться изменения. Желательно заранее четко определить кратко-, средне- и долгосрочные перспективы. Если руководители торговых служб не договорятся о том, на что нацелена программа, будет мало шансов на то, что хоть какая-то цель будет достигнута.

Кроме того, перед осуществлением изменений нужно выбрать показатели, которые будут подстегивать исполнителей. Только то, что измеримо, становится реальностью. Следует наладить процесс так, чтобы каждый уровень организации отвечал за улучшение строго определенных показателей и рапортовал именно о них.

Важным фактором при выборе показателей является достижение баланса между производительностью и эффективностью.

Обычно руководитель компании тяготеет к показателям из финансовых отчетов: ROI²⁶, выручке, прибыли, себестоимости реализованной продукции и т. д. И хотя они являются важной частью финансового менеджмента, но в целом недостаточно детальны для того, чтобы быть использованными для оценки изменений, особенно изменений в поведении торгового персонала.

В стремлении к большей оперативности многие руководители приходят к оценке, основанной на действиях, например, учитывают количество встреч за неделю, количество коммерческих предложений за месяц, количество отчетов о встречах за квартал и т. д. Nuthwaite

²⁶ Return of investment (англ.) – «коэффициент окупаемости инвестиций». *Прим. ред.*

относит такие показатели к числу описывающих производительность. Хотя они могут применяться для оценки изменений, но ими не измерить все что нужно. Показатели эффективности так же важны.

Эффективность определяется тем, насколько хорошо человек или организация выполняет действия, которые, как считается, способствуют продаже. Они должны приводить к успеху, и также крайне желательно, чтобы они поддавались объективному, количественному и основанному на практике измерению. Взглянем на показатели эффективности и под другим углом: они являются основой для прогнозирования успешности, тогда как финансовые показатели и показатели производительности предполагают запаздывание в ее предсказании. При использовании опережающих и запаздывающих оценок промежуточное уточнение, коучинг и детальная корректировка с течением времени оказывают все большее влияние.

Истина вторая: обучение взрослых требует конкретики

У взрослых много психических фильтров, которые проверяют релевантность и важность информации. Как часто вы читали интересный материал и говорили себе, что хотите запомнить его, но позже обнаруживали, что большая его часть быстро испарилась из памяти?

Если продавцу нужно освоить новое поведение, новые навыки или новые процессы, они должны быть вписаны в его ежедневную работу. Недостаточно ознакомить его с понятиями, инструментами или умением, и не стоит ожидать того, что далее он сам преобразует их для применения в своей деятельности.

В программах улучшения продаж, которые требуют, чтобы продавец делал что-то новое, обучение должно соотноситься с реалиями его жизни. Нужны ролевые игры и упражнения, которые воспроизводят реальные встречи. Новые инструменты должны рассматриваться в свете актуальной информации о клиенте, а новые процессы должны быть представлены в рамках корпоративной культуры и ценностей.

В ходе исследования мы нашли веские доказательства того, что только 10–15 % людей, которых обучают продажам, могут применить общие идеи в своей повседневной деятельности. Вряд ли руководители стали бы сознательно инвестировать в программы, по выполнению которых они получают отдачу только от 10 % участников. В действительности на такие программы ежегодно тратятся десятки миллионов долларов, так как очень мало внимания уделяется созданию ситуаций, в которых информация была бы значимой и понятной для обучаемых.

Истина третья: время, проводимое в аудитории, стоит дорого

Прохождение четырехчасового заочного курса по укреплению терпения не сделает человека терпеливым. А продавцов за несколько часов обучить труднее, чем за несколько дней.

В принципе, вы можете пройти пару занятий, и вам передадут знания о том, что делает продавцов подлинными мастерами своего дела. И теоретически вы способны применить эти навыки на практике. Но проблема в том, что на наставников «обученных» ложится тяжелая ноша. К сожалению, коучинг является ахиллесовой пятой большинства торговых организаций. Сколько руководителей по продажам считает сейлзов менее важными, чем инструкторов по продажам?

Коучинг сложнее всего принять, когда вы находитесь в поиске культуры продаж или меняете ее. Поэтому чем больше вы оставляете на откуп коучингу, тем ниже вероятность того, что получите результат от обучения продажам.

Четырехчасовой тренинг, во время которого персоналу просто передают информацию, делает полностью ответственным за ROI самое слабое звено организации – коучинг продаж. Во время хорошего тренинга по продажам продавец может впервые опробовать новые навыки в безопасной среде и получить быструю и профессиональную обратную связь. Это

сильно снижает объем нагрузки на наставников, которым передается эстафета, как только человек покинул аудиторию. Согласно результатам нашего исследования, без коучинга прошедшие обучение забывают 87 % того, с чем ознакомились, в течение первых 30 дней.

Любой, кто планирует бюджет на аудиторное обучение, наверняка знает, насколько дорогостоящим оно бывает. Скрытые издержки, обусловленные отсутствием сотрудников на рабочих местах, транспортные расходы, стоимость самого обучения и прочие затраты выливаются иной раз в такую сумму, что руководитель говорит: «Мы со своим бюджетом такого не потянем». Ни один другой фактор так не способствовал стремительному росту популярности обучения через интернет, которое является мечтой многих желающих сократить эти издержки.

К сожалению, когда дело доходит до изучения новых навыков и поведения, замены обучению в классе не находится. Никто не учится играть в теннис или гольф, не имея возможности ударить по мячу. Мало кто станет хорошим танцором без пары. Каким бы ни был предмет – боевые искусства, игра на музыкальных инструментах, поведенческие модели в продажах, – у обучающегося должна быть возможность оттачивать навыки в безопасной среде. Кроме того, овладение умениями всегда требует некоторой доли коучинга.

Даже ведущим опытным практикам не под силу одновременно применять навык и анализировать возможности по его улучшению. Только занятия в классах позволяют совместить безопасную тренировку и немедленную обратную связь. Аудиторное обучение стоит дорого, но нет лучшего способа обеспечить практику, близкую к жизни, и быструю обратную связь. Поэтому необходимо, чтобы такое обучение было спроектировано с учетом максимального увеличения возможностей для практики и обратной связи.

Истина четвертая: в организациях изменения происходят не вдруг

Истина первая делает акцент на важности системы оценок как двигателя изменений. Однако даже если известно, что замерять, случается, людям недостает решимости, для того чтобы отслеживать нужные показатели в течение долгого времени. Много программ провалилось именно поэтому. Равно как и многие ошибки вызваны отсутствием системы оценки. Давайте рассмотрим некоторые из ключевых проблем, связанных с удержанием внимания на показателях, и выясним, как предотвратить потерю темпа.

Многие исследования показывают, что программы по улучшению деятельности обычно приводят к кратковременному снижению показателей, прежде чем будут достигнуты положительные результаты. К примеру, представьте себе краткосрочный негативный эффект, который возникает, когда мы пробуем новый захват ракетки или удар, осваиваем новый способ удержания мяча или надеваем новые кроссовки. В продажах то же самое. Новые техники, навыки или инструменты зачастую вызывают затруднения, прежде чем продажи успевают улучшиться. Очень часто из-за краткосрочного снижения показателей компания отказывается от системы оценки. Как только система измерений прекращает действовать, возвращение к старому образу действий становится делом времени.

Ключ к решению проблемы – в том, чтобы ждать от коучинга определенных результатов. Обычно, хоть и не всегда, непосредственные руководители берут на себя роль наставников. Исследование Huthwaite показало, что для достижения устойчивого улучшения продаж это совершенно необходимо.

Коучинг – одно из средств для совершенствования – наиболее распространен в двух сферах: в спорте и искусстве. Любопытно, что ни в той, ни в другой нельзя представить себе учителя, который никогда не изучал теорию наставничества. Абсурдом было бы, скажем, нанять тренера, который не знаком с техниками и теорией спорта. Что интересно, к руководителям отделов продаж таких требований не предъявляют. Большинству управленцев, если их компания использует коучинг, просто требуется «быть наставниками для своих сотрудников». Никто не говорит им, что надо делать или как будет оцениваться наставничество. Более

того, что касается программ обучения продажам, менеджеров редко просят освоить новый материал. Топ-менеджеры, кажется, ждут, что их сейлззы волшебным образом станут мастерами своего дела по прохождении обучения. Когда мы говорим о системе оценок, способствующей изменениям, нам нужно удостовериться в том, что определенная часть коучинга рассматривается как приоритетная деятельность. Так что должны быть решены три вопроса.

1. Измеримые показатели коучинга должны входить в число важнейших, учитываемых системой оценки.

2. Требуется, чтобы менеджеры участвовали в обучении и знакомились с новыми техниками, инструментами, навыками и т. д.

3. Менеджеров необходимо учить тому, как правильно наставлять продавцов.

За десять с лишним лет, выясняя, чем отличаются торговые организации мирового уровня от середнячков, мы обнаружили, что во всех крайне успешных торговых организациях развита культура наставничества. Включение трех вышеописанных элементов в любую программу по улучшению деятельности гарантирует, что необходимая для успеха культура наставничества будет действенна.

Наконец, четвертая истина требует плана закрепления знаний. Закрепление – это процесс, в ходе которого продавцы мысленно возвращаются к изученным навыкам, поведенческим приемам и процессам, практикуются и усваивают их. Правильно выполняемое закрепление – это когда продавцу дают предписания, не обременяя его ненужными действиями. То есть все должно отвечать индивидуальным потребностям сотрудника.

Организации инертны	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка. 2. Определение успешности. 3. Баланс между производительностью и эффективностью
Обучение взрослых требует конкретности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Релевантность. 2. Новые инструменты и процессы
Занятия в аудитории служат для достижения выдающейся цели	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коучинг – ахиллесова пята большинства организаций. 2. Практика и профессиональная обратная связь в безопасной среде
Изменения происходят не вдруг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Система оценок – двигатель изменений. 2. Коучинг важен. 3. Закрепление обязательно

Итак, согласно четвертой истине, компании должны держать темп с момента окончания обучения до появления первых результатов продаж. Коучинг, система оценок и закрепление являются основой для этого. Ниже обобщены основные идеи, о которых мы говорили применительно к изменениям на уровне организации. Используйте их как шпаргалку при подготовке вашей компании к изменениям.

Мы рассмотрели, что необходимо для изменения поведения индивидуума и группы, сделав акцент на том, что это гораздо важнее, чем простое получение знаний из книг или занятия в аудитории. Фактически было показано, на что должны опираться изменения. Мы полагаемся на четкое видение, твердую систему оценок и связь между вознаграждением и последствиями и работаем как с отдельными людьми, так и с группами. Если вы делаете так же, вам удастся избежать ценовых продаж. Кроме того, мы затронули вопрос управления изменениями, обсуждение которого выходит за рамки нашего повествования.

В этой книге мы рассказали о находках Huthwaite, которые были сделаны при проведении исследований, касающихся ценности. Некоторые вопросы относятся к числу фундаментальных. Какие это вопросы на самом деле, невозможно выяснить без специального исследова-

дования, основанного на практике. Каждый продавец и каждый руководитель отдела продаж считает, что знает правильный ответ. И как правило, он ошибается, подтверждением чему служат наши исследования за 30 лет. Рынок всегда опережает продавцов, потому что сегодня он расширяет границы возможного. И никогда раньше разрыв между рынком и тем, как продавцы занимаются продажами, не был так велик, как сегодня. Определения ценности принципиально отличаются от тех, на которые полагается большинство продавцов. Изменение вашего личного поведения или образа действия всей вашей организации дает возможность понять, что важно для вас, и прояснить ситуацию. Задача Nuthwaite – помочь вам наладить нужные процессы и получить искомые навыки.

Кейс: Boeing меняется

К концу 2003 года группа Boeing Commercial Aviation Services (CAS) была готова к изменениям. Служба продаж CAS имела запутанную структуру и состояла из пяти подразделений. Проблема заключалась в том, что все они обращались к одному и тому же пулу клиентов – к компаниям, выполняющим авиарейсы. Только представьте себе, в каком хаосе приходилось вести дела старшим руководителям по работе с клиентами, отвечавшим за представление самолетов и взаимодействие с покупателями. Сотрудники мешали друг другу, иногда даже конкурировали между собой. Ситуация была далеко не идеальной.

Необходимы были изменения, и срочные. Стив Элимент, вице-президент по продажам CAS, прочитал книгу «СПИН-продажи», и она убедила его в необходимости диагностического подхода к продажам. Он связался с Nuthwaite и подготовил Boeing к изменениям, которые должны были вскоре последовать. CAS начала с объединения пяти команд. Она изучила навыки каждого из торговых представителей и сравнила результаты с исследованиями Nuthwaite. Продажа с помощью отличительных особенностей предложения, служившая основой для всех пяти подразделений, больше не годилась. Новая торговая структура должна была стать скорее универсальной, чем специализированной. Штат продавцов сократили на треть. Далее последовала тяжелая работа. В Boeing CAS поняли, что улучшение продаж потребует отнюдь не только обучения. Тренинги были частью решения. Они помогали всем говорить на одном языке и работать в соответствии с утвержденной методологией. Даже отдел маркетинга был ориентирован на общий набор принципов, что гарантировало единое видение. Это было частью их модели. То, что отдел продаж и отдел маркетинга заговорили на одном языке и стали делать расчет на потребности клиента, серьезно способствовало изменению культуры. С тех пор универсальные специалисты по продажам получали поддержку от специалистов по продуктам, и каждый был нацелен на то, чтобы клиент получил нужный ему результат.

Но успеха можно было достичь только путем закрепления: нужно было тренироваться, наставлять персонал и давать оценки. Общеизвестно, что большинство людей проходят обучение, затем запирают конспекты в шкафу и говорят: «Что ж, было весело». И через два месяца ведут себя так, будто никогда не проходили никакого тренинга. Чтобы преодолеть эти характерные трудности, Boeing провела интенсивную программу,

включающую коучинг, обратную связь и оценку навыков, и в соответствии с ней вознаграждались те, кто следовал новым стандартам, и наказывались те, кто ими пренебрегал. Продавцы не приветствовали новый подход в таких вопросах, как планирование встречи. Поэтому Boeing ввела строгое планирование встречи, обсуждение плана встречи и наставничество. Вице-президент по продажам лично обсуждал с продавцами планы встреч, прежде чем, например, разрешить командировку. Прошел почти год, пока новые навыки не стали привычными для продавцов.

Довольно любопытно, что в ходе выполнения столь экстраординарной программы изменений Boeing не отклонилась от плана по выручке для CAS. Несмотря на сокращение штата продавцов на треть, CAS выполнила план и перевыполняла его в следующие три года. Программа изменений имела успех, и чем дальше, тем значительнее были достижения. Продавцы Boeing CAS стали применять действительно стратегический подход.

Ключевые моменты главы 9

1. Все жаждут прогресса, но никто не хочет изменений. Изменения не выбирают.
2. Изменять поведение – это совсем не то, что читать книгу. Пусть даже хорошую книгу.
3. Nuthwaite долго изучала две области человеческой деятельности – принципы обучения взрослых и, позднее, действенное управление изменениями. Из их сопоставления вытекает любопытный вывод.

4. Существуют четыре истины об изменениях, влияющие и на людей, и на организации.

5. Человек. Четыре истины об изменении поведения.

А. Истина первая. Люди не готовы быстро меняться по следующим причинам: закон первых знаний препятствует адаптации, изменения требуют усердной работы, и обычно люди считают, что правильно поступать так, как поступают они.

Б. Истина вторая. Обучение взрослых требует конкретики. Взрослые ориентированы на соответствие обучения их деятельности. Для того чтобы усвоить новую информацию, им необходимо соотнести ее со своей системой координат.

В. Истина третья. Прогресс требует практики и обратной связи. При попытках изменить поведение или привить новое нет альтернативы практике, повторению и закреплению.

Г. Истина четвертая. Изменения происходят не вдруг. Процесс изменения поведения требует внедрения системы оценки, которая поможет вам определить, двигаетесь ли вы в сторону улучшения.

6. Организация. Четыре истины об изменении поведения.

А. Организациям трудно изменяться, а изменяться по требованию они вообще не могут. Только то, что измеримо, становится реальностью. Двигатель изменений – система оценки.

Б. Истина вторая. Взрослые успешно обучаются, только если считают процесс важным для себя. Одно то, что обучение принесет пользу для компании, не гарантирует того, что продавцы отнесутся к нему должным образом.

В. Истина третья. Занятия в аудиториях служат для достижения выдающейся цели. Поэтому следует сосредоточиться на способах обучения, которые требуют межличностных практических занятий и обратной связи.

Г. Истина четвертая. В организациях изменения происходят не вдруг. Успех приносят лишь меры, которые порождают обучающие ситуации, подразумевающие закрепление зна-

ний, коучинг и объективную, построенную на личном общении обратную связь с обсуждением количественно измеримых показателей.

Об авторах

Том Снайдер – старший вице-президент по стратегии и развитию компании Huthwaite, Inc. Он долгое время работал в правительстве США и в Белом доме, позже основал несколько компаний, а после встречи в 1997 году с автором техники СПИН-продаж Нилом Рекхэмом присоединился к команде Huthwaite.

Кевин Кирнс – CEO Huthwaite, Inc. с 2004 года, до этого занимал в компании пост вице-президента по продажам. Ранее работал в компании Miller amp; Miller. Кирнс консультирует руководителей компаний из списка Fortune 500.