



Книга Партнерство с клиентом

Руководство по взаимодействию специалистов по продажам с топ-менеджерами компаний-клиентов

Марк Миллер

Greenleaf Book Group, 2009

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Часто ли вы с нетерпением ждете продавца, который предложит вам что-нибудь у него купить? Скорее всего, нет. Однако если к вам придет заслуживающий доверия бизнес-консультант, задача которого – помочь вам реализовать стратегические планы, то вы наверняка будете благодарны ему за ценные советы и потраченное на вас время. Чтобы клиенты встречали вас с радостью, прислушайтесь к словам Марка Миллера – опытного специалиста по продажам, который знает, как предстать в глазах клиентов не продавцом, навязывающим свои товары и услуги, а консультантом по стратегии. Несмотря на то, что некоторым его рекомендациям следовать затруднительно, *BooksInShort* считает, что эта книга будет полезна для тех менеджеров, которые занимаются сбытом дорогостоящих продуктов с длительными циклами продаж, продвигают на рынок совершенно новые продукты или торгуют товарами, при продаже которых необходимо смещать внимание клиента с цены на ценность.

Основные идеи

- Традиционные методы продаж сегодня стремительно теряют актуальность.
- Смените роль торгового агента на роль консультанта по стратегии, чтобы руководители стали к вам прислушиваться.
- Клиентов прежде всего волнует не цена продукта, а его ценность.
- Специалисты по продажам должны помогать клиентам создавать дополнительную ценность.
- Вместо стандартных презентаций продукта разрабатывайте предложения в соответствии с потребностями потенциальных клиентов.
- Чтобы сменить роль продавца на роль консультанта по стратегии, начните ориентироваться на конкретные потребности клиента.
- Разберитесь с тем, как организован процесс принятия решений у ваших потенциальных клиентов.
- Чтобы выяснить стратегические цели клиента, проведите с ним структурированное собеседование.
- Говорите с потенциальным клиентом о перспективах, а не о проблемах.
- Предлагайте клиентам не более трех способов получения дополнительной ценности с помощью вашей продукции.

Краткое содержание

Клиентам нужна ценность

Многие руководители скептически рассматривают предложения продавцов, видя в последних лишь ловких дельцов, которые навязывают свои продукты, не заботясь о том, создают ли они ценность для покупателя. Специалисты по продажам прежде всего озабочены сбытом продукции, а топ-менеджеров в первую очередь волнует ценность. Для преодоления этого несоответствия вы должны сделать так, чтобы ваша продукция стала для клиента частью его успеха. И тогда они начнут видеть в вас не продавца, а делового партнера, который приносит их компании дополнительную ценность.

“Навыки, необходимые для продажи комплексных решений, существенно отличаются от тех, которые нужны при сбыте традиционной продукции”.

Чтобы отношение клиентов к вам изменилось, займитесь совместной работой по осуществлению их стратегических целей. Вместо того чтобы предлагать клиенту купить у вас товары и услуги (то есть выступать источником расходов) предложите ему инвестировать в развитие бизнеса путем сотрудничества с вами, чтобы он получил преимущества в виде роста производительности и дифференциации продукции. Ваше предложение должно соответствовать стратегии клиента. Перестаньте доносить клиентам рассказы о том, насколько хорош ваш товар, – вместо этого продемонстрируйте им, насколько глубоко понимаете их бизнес. Этот образ действий позволит вам сделать следующее.

- **Защитить свои позиции на основном рынке.** Если руководитель компании поймет ценность вашего предложения, он не позволит отделу закупок рассматривать цену как главный фактор, влияющий на принятие решения о сделке. Тем самым вы сохраните объем продаж своей основной продукции.
- **Наладить контакты на высшем уровне.** Заслужив доверие клиента, вы получите возможность общаться с руководителями самого высокого ранга.
- **Создать спрос на новую продукцию.** Ваш успех зависит от того, способны ли вы убедить клиента в необходимости перемен. Когда вы поймете стратегию клиента настолько, что сможете сами предлагать способы ее осуществления, к вам начнут относиться как к опытному специалисту по организационным преобразованиям.
- **Наращивать продажи всех типов.** Вы сможете продавать инновационные разработки и одновременно поддерживать спрос на стандартную продукцию.

“Новый подход к продажам предполагает, что теперь специалист по сбыту должен работать с топ-менеджерами компаний-клиентов, но при этом заниматься не продажей продукта, а помощью клиенту в развитии бизнеса”.

Традиционные методы продаж сегодня стремительно теряют актуальность. Исследование, проведенное компанией Wal-Mart, показало, что визиты торговых представителей к специалистам ее отдела закупок чаще всего бывают безрезультатными. Поэтому Wal-Mart пересмотрела свою политику закупок и уволила почти половину специалистов по закупкам, а оставшиеся начали вести закупки в основном через Интернет. Компания Procter & Gamble успешно адаптировалась к этой новой ситуации и смогла существенно нарастить долю продаж, приходящихся на Wal-Mart. Ее агенты перестали заниматься презентациями – вместо этого они вместе с руководителями Wal-Mart занялись поиском идей о развитии Wal-Mart. В частности, они выяснили, что для топ-менеджеров компании главную ценность представляла далеко не сниженная цена. Благодаря этому пониманию Procter & Gamble удалось увеличить долю продаж, приходящихся на Wal-Mart, с 350 миллионов долларов в 1987 году до 7,8 миллиардов в 2003 году.

Прекратите продавать – начните помогать

Чтобы сменить роль продавца на роль бизнес-консультанта, прежде всего постарайтесь найти подходы к менеджерам компании-клиента, принимающим решения, и сделайте так, чтобы они начали прислушиваться к вашим рекомендациям. Задача заключается не в том, чтобы подтолкнуть клиента к покупке вашего продукта, а в том, чтобы повысить прибыльность его бизнеса. Ваши предложения должны представлять максимальную ценность для клиентов и отвечать их стратегическим приоритетам. Возможно, такой тип мышления покажется непривычным для многих специалистов по продажам. Чтобы понять, насколько ваша помощь ценна для клиентов, взгляните на свою работу со стороны. Компания MasterCard провела исследование и выяснила, что клиенты желали получать от ее специалистов по продажам прежде всего стратегическую ценность. При этом они оценивали работу этих специалистов очень низко (на 4,1 балла по 10-балльной шкале), хотя сами специалисты по продажам оценивали себя на 9,9 балла.

“Любой специалист по продажам знает, что общаться лучше всего с руководителями компаний, однако лишь немногие знают, как это делать правильно”.

Компании, приобретающие ваши товары и услуги, по сути дела заимствуют ваши разработки для решения собственных проблем. Решения, которые вы предлагаете клиенту, бывают стандартными (традиционные товары и услуги) и нестандартными (инновационные продукты, приобретение которых требует преобразования бизнеса). Чтобы продавать нестандартные решения, методы сбыта следует привести в соответствие со стратегиями клиентов. Только в этом случае руководители с готовностью примут новые идеи. Выясните, как ваши клиенты зарабатывают деньги. Для этого обсудите с ними источники получения прибыли – как текущие, так и предполагаемые в будущем.

Матрица стратегического планирования

Подытожьте все, что вы знаете о клиенте, и постройте на основе этих знаний матрицу его стратегий. Эта матрица представляет собой таблицу, в которой представлены два противоположных типа стратегий. Первый тип – это “стратегии красного океана”, которые опираются на продажи стандартных товаров и прежде всего нацелены на сохранение имеющихся рынков, а не на развитие новых. Стратегии второго типа – это “стратегии голубого океана”, которые основываются на инновационных продуктах и ориентируются на развитие новых рынков сбыта и дифференциацию. Попробуйте понять, какая стратегия носит краткосрочный характер, а какая – долгосрочный. На листе бумаги нарисуйте матрицу с четырьмя ячейками. Две верхние ячейки – это “стратегии голубого океана”, ориентированные на инновации, две нижние – “стратегии красного океана”, ориентированные на сохранение имеющегося рынка. Левая колонка таблицы – это долгосрочные стратегии, а правая – краткосрочные. Матрица стратегий наглядно демонстрирует, что больше всего волнует руководство компании-клиента – будущая прибыль, объем продаж, долгосрочное планирование или текущие преобразования. Ваша задача – помогать клиенту в принятии решений, относящихся к любой ячейке матрицы его стратегий.

“Успех или провал сделки в конечном итоге зависит от того, что происходит на ранних этапах подготовки к ней”.

Клиент станет выслушивать ваши предложения, только если они соответствуют его стратегическим планам. В первую очередь постарайтесь сосредоточить внимание на инновационных стратегиях (“стратегиях голубого океана”) – в этой области клиенты с большей готовностью идут на риск. Как правило, компания не расположена делать крупные капиталовложения в развитие традиционных рынков сбыта. Если же ваша

продукция предназначена исключительно для традиционных рынков, покажите клиенту, как сделка с вами поможет повысить производительность и высвободить ресурсы. Такое глубокое понимание стратегий клиента – обязательный элемент “консультативных” продаж и основное отличие их от продаж традиционного типа, когда торговый агент занимается в основном тем, что демонстрирует свой продукт потенциальному клиенту.

Как повысить результативность переговоров с клиентами

Прежде чем приехать к клиенту с предложением, тщательно изучите стратегии его бизнеса, составив описанную выше матрицу. Веские аргументы в пользу приобретения ваших продуктов должны сводиться к тому, что с их помощью клиент сможет осуществить преобразования, неразрывно связанные с его стратегическими целями. Всегда добивайтесь встречи с топ-менеджерами, а не с руководителями среднего звена. Не следует делать презентацию товара в самый первый визит к клиенту. Сколько бы руководители компаний не утверждали, что им нравятся презентации, на самом деле больших перспектив у такого подхода нет. Вместо того чтобы делать акцент на преимуществах вашей продукции, говорите клиенту о необходимости дифференциации и роста производительности для получения еще большей прибыли.

“Когда клиенты воспринимают вас как стратегического консультанта, ваши предложения будут расцениваться как возможность для развития бизнеса, а не как источник затрат”.

Избегайте строить беседу с клиентом по классическому сценарию, когда продавец указывает клиенту на проблемы и тут же предлагает их решить. Этот подход работает при контактах с менеджерами среднего звена, но не приносит результатов при разговоре с топ-менеджерами, поскольку последним интересны не текущие проблемы, а планы развития. Ознакомительный визит к клиенту должен состоять из четырех этапов.

1. **Вступление.** Расскажите в общих чертах, чем занимается ваша компания. Эта часть встречи должна занимать не более двух минут.
2. **Опрос.** На эту часть вы должны потратить около двух часов. В течение этого времени постарайтесь как можно лучше разобраться в бизнесе клиента.
3. **Подведение итогов.** Обобщите все, что вы слышали от клиента.
4. **Обсуждение дальнейших действий.** Выскажите предложения относительно дальнейших шагов, которые вы будете предпринимать вместе с клиентом.

“Многие компании нуждаются в помощи – просто они об этом еще не знают”. (Джеймс Дэгли, вице-президент Johnson Controls)

На этапе опроса клиента вопросы об отдельных фактах чередуйте с вопросами о целях и проблемах, задавайте наводящие вопросы и вопросы-решения. Вам необходимо составить ясное представление о реальных потребностях клиента. Ваш успех будет зависеть от того, насколько тщательно вы готовили свои вопросы для конкретного клиента. При разговоре старайтесь затрагивать перспективы, а не проблемы. Названные типы вопросов имеют следующие особенности.

- **Вопросы о фактах.** Эти вопросы нужны для получения фактической информации о клиенте. Их не должно быть слишком много, они не должны быть слишком длинными или касаться мелких подробностей бизнеса, чтобы не вызвать раздражение у топ-менеджера, которому платят не за то, чтобы он посвящал вас в подробности своей работы. Вопрос о факте в общем виде должен выглядеть так: “Можно ли узнать, чем именно занимается этот отдел вашей компании?”
- **Вопросы о целях.** Эти вопросы нужны для выяснения целей и стратегических планов клиентов, а также для обозначения связи между вашей продукцией и целями компании. Расспросите клиента о перспективах его бизнеса. В общем виде вопрос о целях выглядит так: “На ваш взгляд, какой должна стать ваша компания через несколько лет, чтобы сохранить конкурентное преимущество?”
- **Вопросы о проблемах.** Подготовьте не менее десятка вопросов о стратегии клиента, чтобы обсудить с топ-менеджерами проблемы и трудности компании. Вопрос этого типа в общем виде выглядит так: “Не могли бы вы рассказать, с какими проблемами вы сталкиваетесь при осуществлении своей стратегии?”
- **Наводящие вопросы.** С помощью этих вопросов можно узнать, насколько серьезны проблемы, которые испытывает компания-клиент. Эти вопросы указывают руководителю на проблему и одновременно предлагают варианты ее решения. В общем виде вопрос этого типа может выглядеть так: “Сильно ли нехватка квалифицированного персонала отражается на освоении вами новых рынков?”
- **Вопросы-решения.** Эти вопросы помогут продемонстрировать клиенту ценность вашего предложения. Вопросы-решения не стоит задавать в начале разговора или для того, чтобы проверить готовность клиента к заключению сделки. В общем виде вопрос этого типа может выглядеть так: “Станет ли вам легче работать, если мы высвободим ценные ресурсы в этой области?”

Как убедить клиента в необходимости преобразований

В завершение первой встречи с клиентом постарайтесь договориться с ним о еще одной встрече, на которой будут присутствовать топ-менеджеры, уполномоченные принимать решение о сделке. Эту новую встречу опять же не стоит превращать в презентацию вашей продукции. С коммерческим предложением также можно подождать. Вместо всего этого изложите клиенту причины, по которым он должен преобразовать свой бизнес, используя предлагаемое вами решение. Обсудите с ним текущее положение вещей и сообщите ваши рекомендации об изменениях, которые необходимо осуществить. Итоговое предложение должно состоять из следующих частей.

- **Обзор текущей ситуации.** Обобщите информацию о клиенте, которую он сообщил вам во время вашего первого визита. Уточните у топ-менеджеров, верно ли у вас сложилось представление о положении дел в их компании.
- **Цели и задачи.** Перечислите краткосрочные и долгосрочные цели компании, тем самым показав, что вы были внимательным и вдумчивым слушателем.
- **Проблемы и затруднения.** Составьте список основных потребностей клиента.
- **Перспективы.** Опишите возможные улучшения, которые должны соответствовать стратегическому видению руководства компании-клиента.
- **Решение.** Не следует предлагать более трех вариантов решения. Письменное изложение каждого из них не должно занимать более одной

страницы. Описание вариантов пока должно носить общий характер и не содержать информации о цене. Поинтересуйтесь мнением топ-менеджеров о каждом из предложенных вариантов. Ваша задача состоит в том, чтобы показать клиенту, как он может использовать предложенные вами решения для проведения преобразований и в конечном итоге для получения дополнительных конкурентных преимуществ.

“Чем меньше наши менеджеры по продажам рассказывают клиентам о преимуществах нашей продукции, тем больше продукции они продают”. (Дэвид Пекинпоф, бывший исполнительный вице-президент компании Experient)

Не стремитесь заключить сделку в конце этой встречи. Попросите руководителей обдумать ваши предложения. Договоритесь с ними о следующей встрече, на которой вы или получите от них заказ, или выслушаете дополнительные пожелания. Если вы начнете следовать этим рекомендациям, мнение клиентов о вас будет неизменно высоким. Они перестанут видеть в вас продавца (то есть источник затрат) и начнут воспринимать вас как бизнес-консультанта или даже партнера, который, помимо прочего, занимается еще и продажами. Как только клиенты поймут, что общение с вами стоит затраченного времени, они сами начнут искать встречи с вами – вы уже достаточно убедили их в том, что с вашей помощью их бизнес станет более прибыльным.

Об авторе

Марк Миллер – учредитель и исполнительный директор фирмы, которая предлагает продукты, стимулирующие увеличение продаж. Автор книги “Конец эпохи продаж”, в которой описана методика продаж комплексных решений для бизнеса.
