



Книга Искусство сложных продаж

Как победить конкурентов, когда ставки высоки

Джефф Талл

Wiley, 2003

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Это великолепное руководство содержит описание методов, которые помогут всем, кто занимается продажами. За основу своего подхода к продажам Джефф Талл взял точку зрения клиента – по мысли автора, продавец должен заинтересовать клиента предложением решить его проблемы. Этот подход противоречит целому ряду распространенных методик продаж, недостатком которых часто бывает отчуждение между продавцом и клиентом. Автор говорит о том, насколько важны тщательный выбор “точки входа” в компанию клиента и индивидуальный подход к работе с ним. Впрочем, у читателя книги может возникнуть впечатление, что ее автор чересчур уверен в безотказной эффективности своей системы продаж. Специалисты по продажам, взяв на вооружение описанные в книге приемы, наверняка подверглись бы критике за невыполнение традиционных показателей эффективности работы, – например, таких как количество телефонных звонков в неделю. Разработанный автором метод проведения многоуровневых, многоэтапных продаж требует значительных затрат времени, и тем не менее он очень эффективен на практике. *BooksInShort* высоко оценивает сделанный автором акцент на необходимости внимательно слушать клиента и настоятельно рекомендует эту книгу к прочтению.

Основные идеи

- В эпоху всеобщей унификации товаров и услуг организация продаж превратилась в нелегкую задачу.
- Продажи включают в себя процедуры принятия решений, проведение преобразований, изучение бизнеса клиентов и налаживание взаимоотношений с ними.
- Поддержание взаимоотношений с клиентами гораздо важнее, чем заключение отдельных сделок с ними.
- В основе продаж должна быть продуманная система действий.
- Составьте портрет идеального клиента, чтобы с его помощью оценивать реальных клиентов.
- Задавать клиентам вопросы гораздо эффективнее, чем убеждать их.
- Ставьте себя на место клиента – купили бы вы то, что предлагаете ему?
- В сфере сложных продаж методичность действий продавца важнее его профессиональных талантов.
- Анализируйте и оценивайте эффективность своей работы.
- Учитесь на ошибках и подстраивайтесь под обстоятельства.

Краткое содержание

Эволюция искусства продаж

Если проанализировать доминировавшие в последние 50–60 лет методы продаж, то можно выделить три эпохи в их развитии:

- **Эпоха инструкций.** Методы продаж в 1950-е годы были основаны на манипулировании клиентом – продавец должен был заставить его купить товар. Продавца инструктировали, какие доводы необходимо приводить в пользу приобретения товара, как реагировать на возражения и заключать сделку. Сегодня этот подход не используется нигде, кроме телефонного маркетинга и торговли поддержанными

автомобилями.

- **Эпоха решения проблем.** В 1970-е годы продавцов начали ориентировать на необходимость прислушиваться к клиентам, создавать атмосферу доверия, выстраивать взаимоотношения с ними и помогать им решать проблемы. Этот подход лег в основу большинства современных стратегий продаж. Однако данную методику использует огромное число продавцов, и поэтому она не создает конкурентного преимущества. Кроме того, она предполагает, что клиент хорошо понимает свои потребности, а это не всегда так. Проблемы, которые хотел бы решить клиент, зачастую бывают настолько сложными, что он не в состоянии разобраться в них самостоятельно.
- **Эпоха продавцов-консультантов.** Это современная нам эпоха. Сегодня продавец подсказывает клиенту такие идеи по развитию его бизнеса, которые никогда не пришли бы последнему в голову без посторонней помощи. Решая проблемы своего клиента, специалист по продажам одновременно решает и проблемы своей собственной компании. Продавцу приходится подходить к сделке с точки зрения прибыли и издержек не только для своего работодателя, но и для клиента.

Меняется мир – меняется бизнес

Мир меняется на глазах: рыночная конкуренция ужесточается, уникальные продукты и услуги превращаются в товары массового спроса, прибыль падает. Рынки сбыта становятся все более сложно организованными. С точки зрения искусных специалистов по продажам эти перемены выглядят обнадеживающе, поскольку только лучшим продавцам под силу понять и объяснить клиентам преимущества новейших товаров и услуг. Однако в этом есть и два негативных момента: 1) сложность сбивает клиентов с толку; 2) даже самые сложные продукты и услуги не защищены от превращения в товары массового спроса.

“Проведение презентации продукта на ранней стадии процесса принятия сложного решения – пустая трата времени”.

Сложные продажи отличаются от остальных несколькими общими признаками. Во-первых, клиентами в них обычно выступают частные или государственные организации. Продажи называются сложными именно потому, что их проведение включает в себя много этапов, требует участия многих людей и географически не привязано к одному-единственному месту. Во-вторых, сложная продажа требует от продавца серьезных финансовых вложений, а цикл продаж занимает длительное время. Например, компания Lockheed Martin начала вести работу по продаже своих услуг почти за десятилетие до того, как получила в октябре 2001 года заказ стоимостью в \$200 млрд на поставки своей продукции военно-воздушным силам США и Великобритании, а также других стран-членов НАТО. По всей видимости, военные заказы пока защищены от унификации, однако во всех прочих областях унификация товаров и услуг вместе с возросшей сложностью рынка оказывают мощное давление на бизнес.

“Клиенты пытаются упростить то, что им непонятно, выделяя общее в предложениях разных продавцов и отбрасывая элементы, которые плохо укладываются в эту упрощенную картину”.

Технологический прогресс превращает даже самые сложные продукты в товары массового потребления. Еще не так давно компьютер был сложным товаром, который покупали исключительно организации. Однако сегодня компьютер превратился в самый обычный товар, продажи которого, в частности, могут происходить по модели, предложенной компанией Dell: клиенты самостоятельно подбирают конфигурацию компьютера и совершают покупку онлайн, ориентируясь на наиболее выгодные цены.

“Завоевать доверие клиента будет проще, если задавать ему вопросы вместо того, чтобы настойчиво убеждать”.

Иногда сами условия ведения бизнеса способствуют усложнению ситуации, в которой осуществляются продажи. В децентрализованных организациях со слабо выраженной вертикальной иерархией продавцу бывает очень трудно определить, кто именно принимает окончательное решение о сделке. Финансовая сторона сделки часто оказывается такой же значимой (и сложной), как техническая.

“Ослепительному успеху всегда предшествует долгая и незримая подготовка”.

В условиях глобализации происходит сближение стран и культур. Компании-клиенты сокращают свои логистические цепочки и требуют более тесных взаимоотношений с поставщиками, однако пока не готовы платить за это дополнительную цену. Поставщики стараются обойти конкурентов посредством внедрения инноваций, однако эти инновации зачастую просто не нужны их клиентам. Несмотря на обострение конкуренции, в глубине души многие специалисты по продажам испытывают ностальгию по временам, когда продавцу всего лишь нужно было найти клиента, сделать ему предложение и заключить сделку. Однако сегодня жизнь радикально изменилась. Занимаясь сложными продажами “по-старому”, вы рискуете попасть в следующие ловушки:

- **Ловушка ошибочного предположения.** В основе традиционного подхода к продажам лежит представление о том, что продавцу достаточно расспросить клиента, чтобы узнать его потребности, приоритеты, критерии и т.д. Данное представление в свою очередь основано на предпосылке о том, что клиент, принимая решение, тщательно взвешивает все “за” и “против”. Это далеко не всегда так. Большинство клиентов не в состоянии оценить характеристики и преимущества сложных товаров и услуг, особенно если приобретают их не так часто.
- **Ловушка презентации.** Продавцы делают упор на презентацию своего продукта. Однако презентация, как правило, – не очень эффективный инструмент продаж. Она мало чем отличается от обычной лекции, дает однобокое представление о продукте, не принимает в расчет интересы клиента и похожа на все остальные презентации.
- **Ловушка критики.** Когда покупатели пытаются критиковать продукт, продавцы, естественно, стараются найти аргументы в его пользу. Правильная реакция на критику была одним из основных навыков продавца в “эпоху инструкций”. Однако в случае сложной продажи опровержение критических высказываний легко перерастает в спор с клиентом и приводит к неблагоприятным для продавца результатам.

Методология продаж

Наиболее успешные продавцы давно перестали использовать старые, неэффективные методы. В основе их успеха лежит методика, сочетающая в

себе особую систему действий, специальные навыки и психологические факторы.

- **Система действий** – это целостный подход к продажам, разбитый на отдельные этапы и процедуры.
- **Специальные навыки** – сочетание способностей и знаний продавца с приемами и инструментами, имеющимися в его распоряжении.
- **Психологические факторы** – эмоциональные компоненты продаж.

“Сотрудники, которые ощутили на себе ту или иную проблему, станут обсуждать способы ее решения гораздо охотнее”.

Важнейшим из этих трех компонентов является комплекс психологических факторов, под которыми понимается следующее:

1. **Продавая клиенту продукт, вы “продаете” ему перемены.** Чтобы решить любую проблему, требуется что-нибудь изменить. Для человека или компании это означает, что они должны принять решение действовать по-новому. По сути дела, продажа продукта – это предложение клиенту внести изменения в свой бизнес, а они могут быть трудноосуществимы или рискованны. Чтобы клиент согласился на них, он должен пройти через несколько стадий психологической подготовки к переменам – начиная с полной удовлетворенности текущим состоянием дел и завершая кризисом, свидетельствующим о неизбежности перемен.
2. **Развивайте бизнес клиента.** Уделите время подробному изучению бизнеса клиента – его финансового положения, проблем и затруднений, перспектив развития. Затем предложите способ улучшить дела его компании. Если вам нечего предложить конкретному клиенту, не тратьте свое время, пытайтесь убедить его заключить с вами сделку, а лучше найдите того, кому вы действительно можете быть полезны.
3. **Выстраивайте доверительные взаимоотношения с клиентом.** Станьте для клиента врачом, лучшим другом и детективом в одном лице. Когда врачи назначают больному лечение, они действуют не как продавцы услуг, а как профессионалы. Лучший друг ставит ваши интересы выше своих, а детектив, как лейтенант Коломбо, ничего не упускает из виду и задает нужные вопросы.

“Неудовлетворенность, страх или серьезные проблемы заставляют людей измениться. Те же самые факторы подталкивают клиента к заключению сделки”.

Следующим по важности компонентом новой методики продаж является набор специальных навыков. Эти навыки, которыми владеют все самые успешные продавцы, можно объединить в следующие группы:

1. **Люди.** Успех сделки зависит от того, удастся ли продавцу выйти на нужных людей. Возможно, у компании-клиента отсутствует эффективная система принятия решений – в таком случае эта система должна быть создана при участии продавца. Талантливый продавец действует как режиссер-постановщик: рассматривая кандидатов на исполнение ролей, он выбирает тех сотрудников компании-клиента, которые помогут ему понять суть проблемы и подсказать решение.
2. **Вопросы.** Правильно сформулированные вопросы позволяют поставить клиенту диагноз. С их помощью можно точно определить область компетенции клиента и сферу его интересов, а также проблемы, которыми он озабочен.
3. **Решения.** Сложные продажи предполагают принятие целого ряда решений. Знающий свое дело продавец поможет покупателю выбрать путь наименьшего сопротивления в процессе их принятия. Если клиент не согласен с действиями продавца, это означает, что продавец поторопился и где-то перескочил через ступеньку. Подробно выяснив цели и сферы ответственности, его критерии успеха, особые интересы и опасения, вы будете уверены, что продукт, который вы продаете клиенту, действительно решит его проблемы.

“Вы являетесь или частью своей системы, или частью системы других – такова суровая реальность рынка”.

Наконец, особая система действий, которую автор назвал “Основным процессом продаж” или “Диагностикой развития бизнеса”, соединяет перечисленные выше специальные навыки и психологические факторы продаж:

1. **Подготовительная работа.** Определите, кто из потенциальных клиентов готов к преобразованиям в своем бизнесе. Не всякий потенциальный клиент может стать покупателем. Разработайте стратегию, ориентированную на специфические потребности и обстоятельства клиента.
2. **Диагностика.** Помогите клиенту провести анализ бизнеса, чтобы диагностировать его потребности. Это важнейшая часть процесса продажи, поскольку решение о покупке вашего продукта клиенты чаще всего принимают по результатам диагностики своих проблем. Не торопите клиента и не торопитесь сами – избегайте задавать вопросы, открыто подталкивающие клиента к заключению сделки.
3. **Формулировка решения.** Продавец и клиент объединяют усилия в поисках наилучшего решения проблем, выявленных на этапе диагностики. Оптимальное решение снижает риски клиента до минимума и обещает ему максимальную выгоду.
4. **Поставка продукта.** Поскольку клиент принимал непосредственное участие в принятии решения о покупке, цель этого завершающего этапа – упрочить доверие клиента и укрепить его высокое мнение о вас как о продавце.

Как найти и заинтересовать своего клиента

Успешные продавцы расчетливо тратят свои силы и время, в первую очередь занимаясь наиболее выгодными сделками. Их работа основана на следующих принципах:

- **Обдумайте свои преимущества.** Выделить наиболее перспективных клиентов поможет хорошее понимание того, в чем состоят преимущества вашего ценностного предложения. Нарисуйте портрет идеального клиента, затем составьте список тех, кто лучше всего соответствует этому портрету, и сделайте им предложение.
- **Изучите бизнес потенциального клиента.** Используйте возможности Интернета. Выясните цели клиента в области финансов, качества продукции и конкуренции. Ознакомьтесь с финансовыми отчетами, сообщениями для акционеров, корпоративной культурой компании-клиента.
- **Будьте не похожи на других.** Продавцам никто не верит, поэтому постарайтесь не выглядеть продавцом. Не надо вести себя, как типичный торговый агент, который не отстанет, пока не услышит “да”. Не тратьте зря свое время, стараясь убедить клиентов, которые вам не подходят.

Чтобы вступить в отношения с компанией-клиентом, найдите среди ее сотрудников человека, уже столкнувшегося с проблемой, решить которую сможет приобретение вашего продукта.

- **Дайте клиенту информацию к размышлению.** В ходе первого телефонного разговора не стремитесь добиться личной встречи с клиентом, а поделитесь с ним интересной для него информацией.
- **Заложите основу для диагностики бизнеса.** Сообщите клиенту, что готовы помочь ему отыскать решение проблемы, которая его беспокоит. Успешные продавцы умеют искусно вовлекать клиента в процесс выявления и изучения проблемы, решением которой может стать приобретение их продукта.

Заключение

На каждом из этапов проведения сделки оценивайте, готов ли клиент отказаться от нее. Дайте ему понять, что если ваш продукт в чем-то его не устраивает, вы не станете ему надоедать. Помните, что получение заказа еще не означает установление взаимоотношений. Действуйте последовательно и убедительно. В продажах мало непредсказуемого: если вы используете правильные методы, результат не заставит себя ждать.

Об авторе

Джефф Талл – президент, директор и основатель консалтинговой компании, клиентами которой являются 3M, Microsoft, Siemens, IBM, Citicorp, Georgia-Pacific и Centerpulse.
