

Содержание

Благодарность автора	15
Введение	17
Чем эта книга отличается от других	17
Об историях	18
Для консультантов	19
О названии	19
Ждем ваших отзывов!	19
Часть I. Что такое сложная сделка	21
Глава 1. Ситуация выходит из-под контроля	23
Влияние перемен	26
Погиб и не заметил	31
Запомните, когда вы упустили сделку	32
Глава 2. Почему эти сделки сложные	35
Управление взаимоотношениями и повторные сделки	38
Управление взаимоотношениями: проект или процесс?	39
Командные продажи	40
Многоуровневые сделки	40
Глава 3. Оценка конкурентоспособности — пропасть или испытание	45
Процесс продажи как прохождение через Долину Смерти	46
Глава 4. Талант и командные продажи	51
Ключевые вопросы	51
Продавайте так, как хотят покупать клиенты, — воспользуйтесь правильной моделью продаж	51
Десять заповедей командных продаж	53

8 ■ Содержание

Рассказчик	54
Продавец-консультант	58
Охотник	61
Собиратель	63
Двигатель бизнеса	64
Партнер	65
Промышленный консультант	69
Общая эффективность команды	69
Система — это тоже не стратегия	71
Глава 5. Арсенал конкурентных преимуществ	73
Ключевые вопросы	73
Сцепление стоимости	74
Готовься! Целься! Огонь!	80
Часть II. Решение — R.A.D.A.R.	81
Глава 6. Как упростить комплексные сделки	83
Глава 7. Шаг 1: привяжите решение к проблеме (или выгоде)	87
Ключевые вопросы	87
Скрытые или явные трудности	92
Личные и профессиональные устремления	93
Ну и что? — Сцепление выгоды с трудностями (или прибылью)	94
Стратегические и тактические трудности	95
Операционная выгода	97
Культурная выгода	97
Финансовая выгода	99
Политическая выгода	101
Стратегическая выгода	102
Вывод	105
Глава 8. Шаг 2: оцените потенциального клиента	107
Ключевые вопросы	107
Оценивание — процесс относительный	108

Оценивание или положительное отношение	108
Второй или третий номер в списке у покупателя	109
Поговорим о бюджете	110
Создание спроса и реакция на спрос	111
Неосязаемые характеристики	112
Еще одну карту	113
Вывод	115
Глава 9. Шаг 3: добейтесь конкурентных преимуществ	117
Ключевые вопросы	117
Позиционирование — искусство высказываться первым	118
Понимание выгоды	119
Конкурентные продажи — придерживайтесь этических норм	119
Обратная стратегия	120
Управление первым шагом — своим появлением	120
Контакт и связь	123
Все идет от сердца	124
Влияние на вопросы	124
Управление процессом	125
Определите тех, кто оказывает влияние	126
С самого начала завоюйте их сердца	127
Вывод	128
Глава 10. Шаг 4: определитесь с процессом принятия решения	129
Ключевые вопросы	129
Правильные подсчеты, ошибочный процесс — фатальное несоответствие	129
“Подкуп”	131
Алгебраическая демократия	132
Чьи голоса важны	132

10 ■ Содержание

Двухэтапное решение	132
Прояснение процесса принятия решения	134
Роли и влияние — торговый полиглот	135
Когда они примут решение? Случится ли это вообще	136
Источники срочности — основа точного прогноза	138
Вывод	140
Глава 11. Шаг 5: продавайте тем, кто наделен властью	141
Ключевые вопросы	141
Теневая система организации	142
Почему нужно разбираться в вопросах власти	143
Инструменты власти — источники влияния	144
Взаимодействие — услуга и благодарность	144
Качество	146
Общие цели, общий враг	147
Идеи и нововведения	147
Деньги	148
Лидерство и умение заинтересовать	148
Социальные аспекты	149
Харизма, стиль, присутствие	149
Честность и надежность	150
Лояльность	150
Власть и влияние	152
Картография власти	153
Вывод	155
Глава 12. Шаг 6: обсуждайте стратегический план	157
Ключевые вопросы	157
Почему стратегии не срабатывают	160
Динамическая модель стратегического планирования	163
Динамическая, гибкая стратегия	165

Пересмотр стратегии — средство против необоснованных домыслов	166
Инструктаж	168
Стратегия и тактика	169
Вывод	171
Часть III. Стратегии для немедленного использования	173
Глава 13. Шестнадцать стратегий на уровне возможности	175
Ключевые вопросы	175
Приоритетные стратегии	176
Лобовые стратегии	178
Фланговые стратегии	180
Стратегия фрагментная	187
Стратегия заключения сделок с правительством	189
Стратегия распределения времени	190
Глава 14. Изменение акцентов и тактика, основанная на времени	193
Ключевые вопросы	193
Обострение риска	194
И снова к вопросу о цене	195
Коммодификация и переговоры	196
Продукция и расчет времени	198
Продукция и решения	199
Что и когда продавать	200
Контратака	200
Раньше обнаружишь — скорее исправишь	202
Глава 15. Десять стратегий на индивидуальном уровне	203
Ключевые вопросы	203
Анализ участников	203

12 ■ Содержание

Пример	204
Без индивидуальной тактики план только называется стратегией	207
Глава 16. Обращение к руководству и политическая навигация	209
Ключевые вопросы	209
Трудное начало	209
Поднимитесь выше	210
Спонсорство — пропуск к менеджерам по взаимоотношениям	213
Другие варианты	215
Встреча с руководителем	215
Что не пригодится при встрече с руководителем	219
Мнение внешнего эксперта	220
Помогите им подготовиться к будущему.	
Идеи и нововведения	220
Создайте образ значимости	221
Почему вы? Дифференциация	221
Ищите спонсора	222
Закомпостируйте обратный билет	222
Часть IV. Выиграть до начала сражения: управление взаимоотношениями с клиентом	223
Глава 17. От управления возможностями к управлению взаимоотношениями	225
Ключевые вопросы	225
Маркетинг инвестиций	227
Устойчивое положение	234
Примечания	237
Библиография	241
Маркетинг	241

Качество	242
Персональное развитие	242
Менеджмент и лидерство	242
Продажи	243
Стратегия	244
Политика и влияние	244
Предметный указатель	246

