

ГЛАВА 4

Талант и командные продажи

Если вы посредник, то обещания более низких цен и оперативных услуг, которые становятся возможными благодаря Internet, могут свести на нет вашу роль во взаимоотношениях производителя и потребителя.

Билл Гейтс,
Бизнес со скоростью мысли

Ключевые вопросы

- *Как разработать модель командной продажи?*
- *Как покупают мои клиенты?*
- *Соответствует ли то, как мы продаем, тому, как они покупают?*
- *Какие умения и навыки мне необходимы для продвижения на рынок?*
- *Правильно ли подобраны люди для моей команды?*
- *Могу ли я подняться на следующий уровень компетентности в продажах?*

Продавайте так, как хотят покупать клиенты, — воспользуйтесь правильной моделью продаж

Промышленная революция 1980-х годов не слишком повлияла на искусство продавать, однако с тех пор оно во мно-

гом изменилось. Некоторые термины употребляются уже многие годы, но чтобы описать развитие необходимых навыков за последние двадцать лет, я выделил семь разновидностей взаимоотношений между продавцом и покупателем.

В этой модели раскрывается, каким образом происходит продвижение на более высокий уровень компетентности в вопросах продаж, а также дается объяснение различным ролям, которые могут выполнять продавцы при заключении командной сделки. Вот эти семь разновидностей: рассказчики, продавцы, собиратели, охотники, двигатели бизнеса, партнеры и промышленные консультанты.

Для каждой из ролей требуется свой набор умений, различные стратегии и непохожие методики. Для эффективности продаж может оказаться фатальным, если продавец занимается не своим делом (в зависимости от таланта) или если вы продаете клиенту не так, как он хочет у вас покупать. Определение умений и навыков, которые окажутся успешными в каждом отдельном случае, и выяснение этого с помощью специальных вопросов — для всего этого потребовались многие годы.

Семь разновидностей отношений между продавцом и покупателем

<i>Продавец</i>	<i>Покупатель</i>
Промышленный консультант	Сеть
Партнер	Партнер
Двигатель бизнеса	Спонсор
Собиратель	Постоянный
Охотник	Конкурентный
Продавец	Консультативный
Рассказчик	Предметы потребления

Семь разновидностей продаж соответствуют семи моделям возможного поведения клиентов при покупке. У крупной компании часто оказываются клиенты всех типов. Та модель продажи, при которой умения и методы подходят к способу покупки, помогает с наибольшей эффективностью использовать все ресурсы.

На ранних этапах развития компания часто нуждается в продавцах, относящихся к типу охотников. Если решение сложное или относится к высоким технологиям, к сделке привлекаются технические эксперты и помощники. С расширением организации особенную важность приобретает постоянное сотрудничество с уже существующими клиентами. И наконец, в случае с международной корпорацией возникает необходимость в управлении взаимоотношениями, а также в дополнительных ресурсах.

В небольших компаниях продавцы часто исполняют несколько ролей. К сожалению, для каждого типа необходим свой набор навыков. Задача состоит в том, чтобы правильно распределить обязанности и с наибольшей отдачей использовать ресурсы.

Суть стратегии заключается в своевременном использовании ресурсов, при котором можно воспользоваться слабыми сторонами конкурента. Неспособность понять модель продажи и то, как она изменяется, может привести к созданию малоэффективной рыночной стратегии и неверному применению имеющихся ресурсов.

Десять заповедей командных продаж

Перед менеджерами по продажам постоянно стоит задача разработать такую модель, при которой самым продуктивным способом использовались бы их навыки и умения. Поработав с некоторыми крупнейшими мировыми организациями, мы увидели, что следование лучшим инструкциям способствует развитию таланта продаж. Мы назвали их Десятью заповедями командных продаж. Вот они.

1. Разные уровни продаж требуют разных методик и умений.
2. В зависимости от размеров компании и ее решений в вашей команде могут быть представлены все семь типов сотрудников. Правильно распределяйте обязанности.

3. Каждый должен развивать свой талант, проходя путь от рассказчика до продавца-консультанта. При отраслевых продажах требуется лучшее понимание проблем клиента.
4. Существуют различные пути развития до уровня партнера: клиент, консультант, конкурент.
5. Для того чтобы подняться с одного уровня на другой, необходимы новые навыки, которыми обладает не каждый. Не все сотрудники стремятся или способны вырасти до следующего уровня.
6. Распределяйте ресурсы команды в соответствии с тем, какого способа покупки придерживается клиент. Не пытайтесь сделать партнерами покупателей предметов потребления.
7. Не привлекайте рассказчиков или собирателей к конкурентным продажам в отсутствие охотника.
8. Использование продавцов-охотников для работы с неконкурентным или малым бизнесом будет только напрасной тратой таланта.
9. Текучесть менеджеров по взаимоотношениям (или спонсоров), как правило, проясняет ситуацию с установленными связями.
10. Проследите за тем, чтобы каждый, кто работает над взаимоотношениями, был знаком со стратегией продаж и планом.

Если поместить эти стили продаж на одну ось, а конкурентную эффективность — на другую, то продавцы смогут увидеть множество способов для развития своей карьеры.

Рассказчик

Хотя для завоевания доверия необходимо хорошо знать свой товар, рассказчики считают, что они могут

просто объяснить некоторые особенности продукции или услуги и в конце концов упомянуть о чем-то, что заинтересует клиента. Увидеть взаимосвязь между этими характеристиками и выгодой — предоставляется на усмотрение самого потребителя.

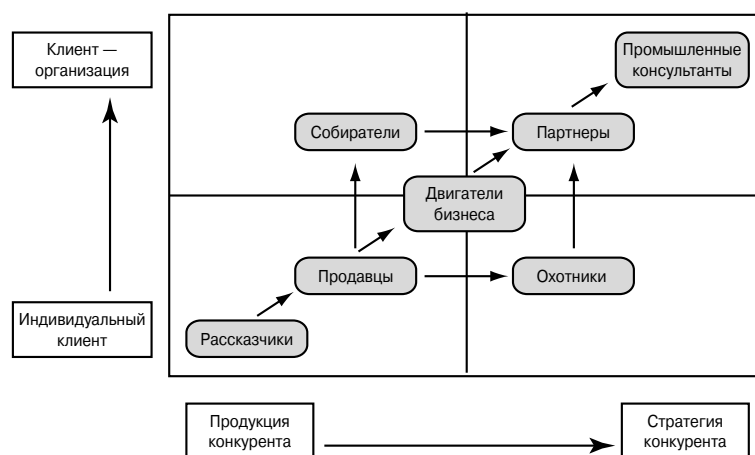


Рис. 4.1. Семь разновидностей продаж

Семь разновидностей продаж соответствуют семи способам, которыми может осуществляться покупка. Для каждой из них требуется свой набор умений, уровень таланта и методика. В команду по продажам могут входить сотрудники, исполняющие все роли. Если каждый должен пройти путь от рассказчика до консультанта, то дальнейшее развитие карьеры возможно тремя путями: клиент, двигатель бизнеса и охотник. Не все продавцы-партнеры получают из конкурентных продаж.

До появления компьютеров рассказчики использовали диапроектор, демонстрируя слайд за слайдом: “Остановите меня, если вам что-то понравится”. Если же клиент не поддавался, у них в запасе был еще один набор слайдов. В наши дни презентации проводятся с использованием компьютерных программ, поэтому у нас есть еще больше возможностей наскучить своим потенциальным клиентам.

В самом начале моей карьеры менеджера по взаимоотношениям я присутствовал при том, как один из моих специалистов по продукции представлял систему. Мы чрезвычайно гордились ее функциональностью, и где-то в середине презентации он вдруг остановил показ слайдов и сказал: “Если бы вы были на месте больницы, то вам бы уже понравилась эта характеристика”.

Что?! Я был крайне ошарашен и подумал: “Эти люди работают не в больнице, это сотрудники банка! Они никогда не будут больницей, а всегда останутся банком!”

Что за нелепая идея продемонстрировать банку показатели, представляющие интерес для больницы.

Но это не более нелепо, чем предлагать кому-то решение проблемы, которой у него нет — или расхваливать характеристику, в которой он не нуждается.

Готовь! Целься! Огонь!

Даже обладая всеми преимуществами современного уровня продаж, рассказчики по-прежнему прибегают к бесконечному повествованию обо всех характеристиках продукции, не связывая их с выгодой. В поисках подходящих решений проблем покупателей можно предложить “продажу под прицелом” или “распыляться и умолять”. В некоторых случаях виной всему гордость за свою продукцию. Или же иногда продавцы думают, что если показать, насколько они умны, то вы обязательно что-то у них купите, поэтому они рассказывают вам обо всем, что знают, независимо от того, нужно вам это или нет.

Если это все, на что способен продавец (некоторые из них не знают своего товара достаточно хорошо и поэтому не могут даже рассказать обо всех его характеристиках), то такой вид находится под угрозой вымирания. Ведь если все, что вы можете — это рассказывать, то существуют более дешевые и эффективные способы выполнить ту же работу. Internet, мультимедиа, телемаркетинг и продажи по каталогам заменят такой тип торговли. И это к лучшему!

Намного худшими примерами непрофессиональных продаж богата автопромышленность. Несколько лет назад автодилер из Санкт-Петербурга (штат Флорида) уволил всех своих продавцов, и объем продаж резко вырос на двадцать шесть процентов. *Двадцать шесть процентов!* Их даже нельзя было назвать продавцами: на самом деле они просто мешали процессу. Почему? Потому что когда вы решили, какую машину хотите, она становится товаром, продажа которого не требует продавца.

Большинство из этих продавцов даже не знают своего товара. Сотрудничество с ними, особенно при переговорах, — это ужасное событие в жизни. Этот автодилер из Флориды говорил: “Вы умный покупатель. Вот ключи от машины, сделайте на ней пробный круг. Если, возвращаясь, решите ее купить, то мы обсудим этот вопрос. Цена такая, как она есть. Наши цены ниже, потому что мы, наконец-то, избавились от того балласта, на который приходилось расходовать тридцать тысяч долларов”. Такое явление известно под названием “мы не торгуемся по мелочам”. И сейчас *Carmax*, *AutoNation* и другие компании поступают точно так же. Главное — если вы не пригодны к торговле, то существуют более дешевые и эффективные способы продавать. То же относится к банковским служащим и биржевым брокерам.

В компании *Dell Computers* успешно переквалифицировали торговцев с обработки заказов на выполнение более значимых заданий. Билл Гейтс в своей книге *Бизнес со скоростью мысли* описывает реакцию продавцов в компании на результаты таких перемен: “Сотрудники *Dell* уже играют роль консультантов, помогая клиентам улучшить технологию, выдавая в аренду и оценивая программы. Кроме того, они начали понимать бизнес клиента достаточно хорошо, чтобы суметь порекомендовать способы, при которых эта технология даст наибольший эффект” [2]. Конечно, это означает, что торговец должен развивать новые навыки и приобретать большую компетентность.

Продавец-консультант

Ответ скрывается в самом вопросе.

Зиг Зиглар,
Ziglar on Selling

Первый шаг от искусства к науке продаж был сделан консультантом Нейлом Рэкхемом в книге *Spin Selling* [3]. Крупные компании поручили ему провести первые наблюдения за продавцами, чтобы выяснить, что правильно делали те, кто добивался успеха, и в чем ошибались неудачники.

Он пришел к интересному заключению, которого никто не ожидал: успешные продавцы не обязательно должны лучше всех говорить. Им нужно уметь лучше всех слушать. Сначала выслушать, потом высказаться. Так родилась консультационная продажа. Давайте сначала поймем проблему и только потом предложим решение.

Такой подход вполне естествен для консультантов и довольно сложен для продавцов, особенно тех, продукция которых обладает какими-то преимуществами, и поэтому о ней все время хочется говорить. Рэкхем установил, что лучшие продавцы намного больше слушали, чем говорили. Они использовали классические приемы исследования — кто, как, что, почему, когда и где, — а также помогли клиенту разговаривать с помощью фраз типа “Расскажите мне еще!”

Подобный способ исследования помогает избежать множества погрешностей. Во-первых, намного лучше для вашей репутации сначала понять, есть ли у вас что-то подходящее, прежде чем предлагать какое-то решение. Иногда вы можете даже отказаться от клиента, основываясь на собранной информации. Во-вторых, это предотвращает продажу наугад: “Как вы могли предлагать решение? Вы ведь даже не понимаете мою проблему!” И в-третьих,

Два глаза, один
рот — наверное,
Бог что-то знает

благодаря умению слушать между продавцом и покупателем налаживается хороший контакт.

Даже если продавец знает, в чем заключается проблема клиента — что называется продажей согласно *прочувствованным* потребностям, — это не столь важно. Признание того, что проблема существует, помогает клиенту откровенно поделиться своими трудностями, после чего он становится более восприимчивым к предложениям и решениям.

В одноразовых продажах это означает, что до демонстрации необходимо исследовать и выслушать. В случае с официальной презентацией это значит, что прежде всего необходимо провести тщательный анализ. Это довольно естественно для консультантов, если предлагаемое решение обусловлено существующей проблемой.

Но многие производственные компании попали в ловушку, стремясь поскорее провести наглядную демонстрацию. А когда конкуренты поднимаются до их уровня в развитии технологии, то исчезает преимущество, которое продавцы использовали как приманку и уже разучились сначала слушать, а потом говорить.

В одной из наших компаний-клиентов обнаружили, что их главный продукт внезапно начал проигрывать перед продукцией нового конкурента, система которого была менее функциональной. Дело было не в превосходстве продукции — проблема заключалась в том, как ее продавали. Ведущие участники презентаций так гордились функциональностью своего товара, что рассказывали о его характеристиках в течение бесконечных восьми часов.

У их конкурента была другая стратегия: «лучше меньше да лучше». Обладая меньшей функциональностью, они сделали акцент на простоте эксплуатации, а кроме того, умели лучше слушать. Они приходили к клиенту, закатывали рукава и говорили: «Что вы хотите, чтобы наша система могла делать?», а после этого принимались внимательно слушать.

Во время презентаций они со скоростью автоматной очереди останавливались на тех проблемах, о которых упоминал клиент.

В компании, располагающей конкурентоспособной продукцией, презентация начиналась, когда в комнату бодрым шагом входила группа людей, рассказывала восемь часов о характеристиках продукта и в результате оказывалась в западне, потому что все это казалось слишком запутанным.

После наших объяснений в этой компании решили изменить стратегию продаж. Они сократили демонстрацию с восьми до двух часов — насколько при этом улучшилось качество! Они добились большей эффективности, поскольку за неделю до презентации обязательно уделяли три-четыре часа тщательному анализу потребностей клиента. Смысл этого заключался в том, чтобы построить презентацию так, чтобы она не казалась слишком сложной. Но они выиграли намного больше этого. Обнаружилось, что в конкурентных продажах на многое можно влиять до презентации, что невозможно непосредственно при демонстрации.

Продавцы поняли, что контакт с клиентом лучше налаживать плечом к плечу, смотря в одном направлении. Они увидели, что клиенты с готовностью делятся своими проблемами и трудностями. Они узнали, что могут значительно повысить спрос, затрагивая в индивидуальном порядке вопросы, которые действовали им на руку, что было бы невозможно в работе с группой незнакомых людей. Они смогли получить более полную информацию о конкурентах, корпоративной культуре и терминологии, а также узнали секреты внутренней политики компании-клиента.

Эффект оказался невероятным. Во время презентаций слушателями были их друзья. Продавцы сосредоточивались на тех моментах, которые интересовали клиента, они знали, кто из присутствующих обладает большим авторитетом и кто какую роль играет при принятии решения. Они смогли поднимать вопросы, которые говорили об их преимуществах или фокусировались на слабостях конкурентов, — причем на это уходило на половину меньше времени.

ОХОТНИК

Охотники приводят все в движение. Это военные летчики в мире продаж. Они понимают, как победить стратегию конкурента и добиться преимущества над его продукцией. Охотник уделяет особое внимание результатам в оценке конкурентной ситуации, часто в новых отраслях. Они проявляют свои лучшие качества, столкнувшись с препятствиями и конкуренцией. По мере сил они влияют на конкурента, политику и процесс, извлекая из них пользу для своей компании.

Великие охотники понимают, как правильно провести битву и вовлечь в нее конкурента. Они обладают острым чутьем в политике. Они знают, как работать с клиентом, как с организацией, но не с группой отдельных заинтересованных лиц.

Более того, в современном мире такие продавцы находятся в самом ядре маркетинговой молекулы. Они должны руководить командой из двух–двенадцати человек, которая имеет дело с закупочным комитетом также из двух–двенадцати человек, представляющих клиента. И поскольку никто из этих людей им не подотчетен, авторитет не столь важен, все решают влияние и общие цели. *Следовательно, продажи внутри своей компании не менее важны, а часто и более трудны, чем сделки извне.*

Лидеры виртуальной команды (или даже нескольких) по продажам, должны хорошо разбираться в политике и власти организации, поскольку их клиенты также переходят от иерархических организационных структур к созданию особых команд, занимающихся отдельными проектами.

Однако слабость великих охотников заключается в том, что они часто не уделяют внимания повторным сделкам. Если охотник бежит по дороге в поисках следующей горячей сделки и не следит, доволен ли его предыдущий клиент, или бросает план руководителям проекта через стену и исчезает, то это можно назвать управлением сделками, но никак не управлением взаимоотношениями. Такое слишком

часто происходит в общественных организациях, поскольку они сосредоточивают внимание на краткосрочных сделках из квартала в квартал.

Knowledgeware — это компания, о которой вы могли и не слышать, потому что ее больше не существует. Она покоится на кладбище организаций, которые упустили момент перехода от разовых сделок к постоянному сотрудничеству. Эта компания продавала компьютерные программы с тех пор, когда они только появились на рынке.

Но переход технологии от больших ЭВМ до серверов-клиентов изменил модель покупки таким образом, что можно было приобретать изначально отдельные проекты, а не весь комплект полностью. Продавцы компании получали заказы от десяти рабочих станций и мчались по дороге, обслуживая одну за другой.

В компании гордились своим девизом: “Мы продаем инструменты, а не решения”. Проблема состояла в том, что никто не оставался с клиентом с целью убедиться, что тот знает, как эффективно пользоваться этой продукцией для решения своих проблем. В результате они завоевали восемьдесят процентов рынка, состоящих сплошь из недовольных клиентов.

Цены на акции упали с сорока до четырех долларов, и, в конце концов, убытки составили более полумиллиарда долларов.

Компании, расширяющие торговую сеть, должны в результате прийти к постоянному сотрудничеству со своими клиентами. Повторные сделки означают переход от управления возможностями к управлению взаимоотношениями, для которого необходимы другие стратегии и умения. Для продавцов, работающих в сфере реализации готовой продукции (например, промышленных и медицинских товаров), управление отношениями с клиентом остается единственно возможным вариантом.

Собиратель

Если вы предлагаете достаточно сложное решение, чтобы для его внедрения потребовалось присутствие вашего специалиста в компании клиента, и если ваше решение может помочь наладить постоянное сотрудничество, тогда лучший продавец при повторной сделке — это руководитель проекта в первой. Это разведчики на передовой для налаживания повторных связей, от которых зависит большая прибыль.

Понятие собирателя в вопросах продаж меняется. В прошлом он отвечал за доставку продукции или предоставление услуги, а также отвечал на вопросы клиента. Это всегда будет важным для того, чтобы ваши клиенты оставались довольными и предоставляли вам хорошие рекомендации. Однако новые обязанности собирателей делают их неотъемлемой частью команды по продажам. Если они думают, что их работа состоит в том, чтобы клиент не выдвигал никаких требований, чтобы спокойно отработать восемь часов и уйти домой, то это значит, что они страдают от устаревшего понимания своих обязанностей.

Их новая работа заключается в доставке и документировании результатов. При этом в процессе выполнения своей новой работы собиратели должны расширять и углублять контакты с клиентом, а также *поддерживать интерес к своей компании в период между заключением сделок*. Кроме того, им необходимо исполнять роль доверенных лиц, к которым клиенты могут обратиться со своими проблемами и трудностями. Обязанность собирателей состоит в том, чтобы занять прочную позицию и убедить клиентов отдать предпочтение их компании даже до того, *как вообще начнется оценка конкурентной ситуации*.

Хотя собиратели, как правило, не занимаются конкурентными продажами, они должны знать, как взаимодействовать с охотниками, которые как раз относятся к такому типу. Если вы выставяете собирателя против охотника конкурента, то у вас должен быть шанс победить.

Двигатель бизнеса

Наши клиенты используют термин “двигатель бизнеса” не только для того, чтобы отличать его от понятия “продавца”, которое имеет много негативных моментов по отношению к консультантам, но и потому, что эти люди скорее *создают* спрос, нежели *реагируют* на него. Такой тип специалистов имеет также название “изыскатель”.

Двигатели бизнеса привлекают клиентов, имеющих насущные или скрытые проблемы в бизнесе, к покупке подходящего решения. Они знают, что если требования уже определены, то первый этап закончился и начинается следующий — оценка конкурентной ситуации.

Первый шаг — обнаружить скрытую проблему и представить, какой была бы жизнь, если бы эту трудность можно было устранить. Кроме того, они создают образ того плохого, которое может случиться, если проблему не решить, ведь их главный конкурент — это бездействие. В результате возникает пропасть между тем, где находится клиент, и тем, где он мог бы быть.

Следующий шаг — оценка этой пропасти с тем, чтобы определить финансовую прибыль от инвестиций. Затем им необходимо найти спонсора, обладающего достаточной властью, которому этот разрыв приносит политические и эмоциональные неприятности, поскольку *неприятность возникает не из самой проблемы, она основывается на политическом замешательстве или стремлении к славе во власти*. Нет неприятностей — нет перемен.

Кажется, что задача непростая, и это на самом деле так. Но продавцы, занимающиеся страховыми услугами, делают это постоянно. Никто никогда не звонит и не просит: “Пожалуйста, приходите и продайте мне несколько страховых полисов”, но ежегодно осуществляются подобные сделки на миллиарды долларов. Продавцы превращают образ вдов и детей в лохмотьях в картину обеспеченной старости и оплаченного обучения в колледже, а затем создают эмоциональный призыв к действию.

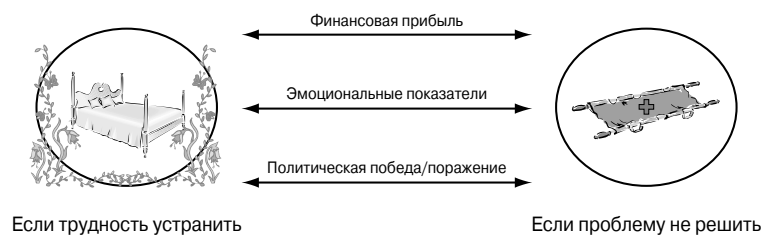


Рис. 4.2. Анализ несоответствия в формировании спроса
 Самые успешные двигатели бизнеса стимулируют скрытый спрос, создавая образ возможного решения, последствий бездействия и пропасти, затрагивающую не только финансовую, но и эмоциональную и политическую стороны.

Партнер

Деловое партнерство родилось из движения за полное управление качеством, лидером которого выступал В. Эдвардс Деминг. Согласно его учению, деловое партнерство с клиентами означает сокращение числа продавцов до ограниченного круга, а затем создание предпочтительных или партнерских отношений с этим небольшим количеством. В случае с клиентами, которые практикуют такой вариант покупок, это значит, что вы либо с ними, либо против них. Если вы стремитесь присоединиться к этому кругу, то клиенты рассчитывают получать от вас намного больше, чем это было в прошлом. Следовательно, для отдельного продавца или консультанта выход заключается не в индивидуальном росте.

Термин “партнерство” стал одним из самых неверно понимаемых слов в языке современного бизнеса. Для многих покупателей он означает скидки, а для многих продавцов — больше прибыли. Партнерство — это не просто повторные продажи большого объема товара со скидками. Если его осуществлять правильно, то партнерство может стать тем мощным процессом, который изменит взаимоотношения между продавцом и покупателем, и они больше не будут враждовать, а начнут сотрудничать, а затем можно будет

принимать участие в управлении бизнесом клиента в качестве доверенного лица.

Суть партнерства — это доверие: доверие к компании, доверие к продукции или услуге, а также доверие к отдельному человеку. Оно основывается на уверенности, исходящей из опыта, а именно: даже с течением долгого времени ни одна из сторон не сделает ничего за счет другой. Контракты необходимы, чтобы служить страховочным вариантом на самый крайний случай, но дух партнерства существует выше и вне зависимости от этих договоров.

Однако, чтобы стать деловым партнером, вы должны решать более сложные проблемы для своих клиентов. Вам необходимо понимать, что у ваших клиентов есть свои клиенты, у них также имеются акционеры, общественность, пресса, конкуренты и правительство, и все это оказывает невероятное влияние на современного руководителя. Оно спускается к начальникам отделов и руководителям проектов, а затем переходит к продавцам в виде возможностей для заключения сделки.

Если вы отвечаете просто на запрос клиента и не понимаете, какую деловую проблему вас просят решить, то в лучшем случае, даже при осуществлении сделки, вы всего лишь продадите только предметы торговли. Но если вы понимаете суть более сложной проблемы и можете помочь клиенту управлять его бизнесом, то подниметесь по шкале ценностей от продавца товарами потребления до продавца, которому отдают предпочтение, до стратегического партнера, завоевав доверие своего клиента и получив преимущество перед конкурентами.

Продавец-консультант должен смотреть на потребность клиента шире, чем просто на потребность в продукции, он должен понимать проблемы своего клиента. Это означает: сотрудничество в разработке продукции, совместный маркетинг, эффективность поставок и повышение качества. Если необходимо достичь положения продавца, которому отдают предпочтение, то доверие компаний нужно завоевы-

вать в течение долгого времени. Это подразумевает совместные действия и удержание ведущих позиций.

Не каждый потенциальный клиент является кандидатом для развития партнерских отношений, многое зависит от корпоративных ценностей и культуры. Существуют компании, чья культура просто не позволяет им стать партнерами. Пока они не изменятся, начиная с руководства, то всегда будут оставаться соперниками со своими продавцами. Если они не являются партнерами кого-то еще, это сигнал, что они не станут и вашими партнерами.

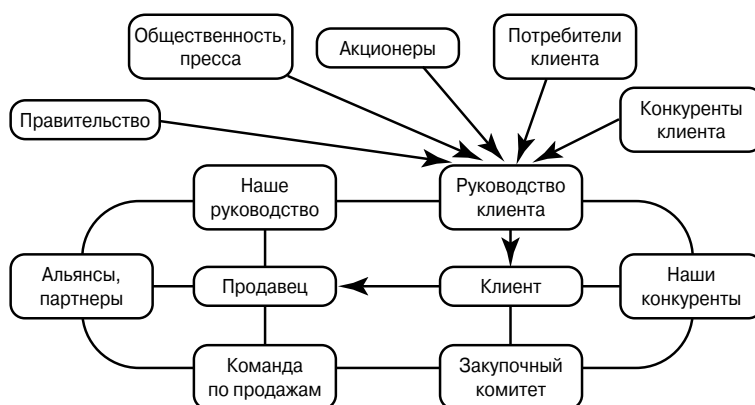


Рис. 4.3. Чтобы достичь статуса продавца, которому отдают предпочтение, или занять положение партнера, вы должны решать более сложные проблемы для своих клиентов. Внешнее давление на руководство приводит к активным действиям. Определив источник желания приобрести что-то, проследив его вплоть до стратегической проблемы, вы можете либо согласиться, либо опровергнуть его важность. А решая более сложные проблемы, вы можете лучше зарекомендовать себя и установить связь с сотрудниками, которые сократят цикл заключения сделки

Если вы не видите способа, как заставить клиентов вам поверить (даже если вы действительно заслуживаете этого доверия), попробуйте сократить цикл заключения сделки, снизить конкуренцию или увеличить объемы. А затем обратите свое внимание на другого клиента. Существуют клиен-

ты, которые могут полностью исчерпать ваши ресурсы и все еще требовать большего. Клиент может быть важным, но не обязательно, что он станет партнером. Если вы попытаетесь наладить партнерские отношения не с тем клиентом, то сами разрушите все начинания.

Ларри Уилсон написал несколько превосходных книг по искусству продаж, в том числе и *Stop Selling, Start Partnering*. Это привлекательное название, но если последовать этому совету, то вас уволят из многих компаний, потому что количество потенциальных клиентов, покупающих согласно модели партнерства, не столь велико, чтобы способствовать росту прибыли.

Следует учесть, что партнерские отношения завязываются на длительный период. В реальном мире, создавая что-то надолго, вы не должны забывать о ежеквартальных отчетах, иначе не продержитесь достаточно долго, чтобы получить ожидаемый результат. Если вы работаете не в компании *Andersen* или *Deloitte*, в стратегию которых входит внимание именно к таким клиентам, то вам необходимо заключать сделки с большим количеством клиентов *и* становиться партнерами тех, кто этого захочет.

Следовательно, если вы только не менеджер по взаимоотношениям, отдающий предпочтение множеству клиентов, а тот, кто безошибочно выбирает только одного или нескольких клиентов, то вам нужно определить несколько клиентов на своей территории и делать вложения в партнерские отношения, а с остальными продолжать заключать краткосрочные сделки. Но если вы начнете год, имея только пару “долгосрочных сделок”, то достичь поставленных целей может быть непросто.

Переход к такой модели продаж потребует перемен как для двоих продавцов, так и для одного. Некоторые торговые агенты рассуждают о партнерстве, но не признают поведения, которое может привести к зависимости. Для продавца это означает способ карьерного роста за счет расширения познаний в отрасли, понимания стратегии и умения управлять.

Промышленный консультант

У этого типа профессионалов в торговле имеются длительные контакты, создаваемые годами по всей отрасли, поэтому таких специалистов считают советниками и помощниками руководителей. Этим продавцов ценят за то, *что и кого* они знают.

Один из наших директоров, Джон Хилл, говорит, что этот тип продавцов привлекает своих собственных сторонников. Промышленные консультанты выступают на отраслевых конференциях. Их цитируют в отраслевых изданиях. Они помогают руководителям находить партнеров, продавцов, персонал и финансирование. Не нужно и говорить, что из-за своего положения они не привлекаются во многих случаях оценивания конкурентной ситуации.

Они даже могут сосредоточить все внимание на одном клиенте. Один из бывших слушателей наших курсов на вопрос, в чем состоит его работа, ответил: “Моя карьера строится на заключении сделок с компанией *Southwestern Bell*. Случилось так, что я работаю на продавца, но я буду всегда заключать сделки только с *Southwestern Bell*. Я там работал, их сотрудники доверяют мне, и я знаю, как они работают. Когда-то я, возможно, буду продавать еще кому-то, но эта компания всегда останется моим клиентом”. Любопытный и непривычный способ строить карьеру в торговле в зависимости только от одного клиента, но многие руководители, работающие в консалтинговой, банковской сфере или в любой отрасли промышленности, действуют по той же модели.

Общая эффективность команды

В двадцать первом веке для успешных продаж при заключении комплексных сделок потребуется комбинация нескольких элементов:

- методики;
- таланта;

- работы в команде;
- технологии.

Методика. Выше мы установили четыре уровня продаж при комплексных сделках. На каждом из них имеется своя методика и обучающие программы. Непосредственное обучение основывается на имеющихся навыках, поскольку все стратегии на тактическом уровне включают умение убеждать другого. Методики управления возможностями и взаимоотношениями должны быть полными, сжатыми и интегрированными. Они должны быть изложены достаточно кратко, чтобы команда по продажам могла эффективно пользоваться ими без лишней бумажной работы, но в то же время они должны быть полными, чтобы составленный на их основе план оказался выигрышным. Для этого методики должны включать консультативные, конкурентные, политические аспекты, а также сферу командных продаж. *Процесс повторных продаж, даже обеспечивающий увеличение товарооборота, все равно остается вторым.*

Талант. Семь различных уровней таланта, которые мы определили, соответствуют семи возможным способам покупок со стороны клиентов. Эти модели не только предоставляют возможность развития карьеры и персонального роста для торговцев, но в условиях комплексной сделки каждая разновидность ролей имеет свое значение. В команду по продажам могут входить люди, исполняющие каждую из существующих ролей и работающие с конкретным клиентом.

Работа в команде. Дни устаревших методов прошли. Менеджеры по взаимоотношениям больше не могут себе позволить держать стратегии продаж в голове, если предполагается, что они постоянно будут руководить командой. Для того, чтобы руководство эффективно распоряжалось ресурсами, в организации необходимо повсеместно осуществлять последовательный процесс, затрагивающий все этапы цикла продаж. Более того, для поощрения к сотрудничеству нужно применять систему вознаграждений, оформления территории и политику распределения прибыли, *иначе ока-*

жется, что очень часто вы действуете по отношению к себе, как самый серьезный конкурент.

Технология. Технология донесения информации о стратегии продаж до остальных членов команды императивна, если каждый из игроков должен понять свою роль и если руководство должно разобраться в положении каждого из предполагаемых клиентов. Автоматизация процесса продажи (АПП) на сегодняшний день процветает, поскольку продажи — это последний рубеж на пути компьютеризации. Изначально особое внимание уделялось управлению отношений с клиентами (УОК) — менеджмент информации о потребителе, входящие заказы и объявления на информационном стенде.

Система — это тоже не стратегия

Недавно созданное дело должно сначала проникнуть в конкурентную ситуацию, прежде чем мы сможем перейти к постоянному сотрудничеству. И в настоящее время уровень неудач в сфере АПП среди отраслевых продавцов достаточно высок. Причина кроется в том, что само накопление информации без процесса продаж, благодаря которому оно могло бы способствовать эффективной дифференциации, не завоевывает преимуществ при оценке конкурентной ситуации. Автоматизированные контакты и прогнозы, лишенные эффективных планов конкурентных продаж, в основном, будут способствовать скорейшему достижению плохих результатов. Поскольку эти инструменты касаются конкуренции, стратегии и политики, а также уровня прибыли для отдельных покупателей, то специалист, занимающийся конкурентными продажами, вскоре осознает весь потенциал этих систем.

Как только мы правильно выбрали команду, необходимо установить, какие потенциальные преимущества имеются в арсенале нашей компании, с помощью которых мы могли бы добиться успеха.

Индивидуальный план развития

Цепь личных ценностей

Какие цели вы поставили перед собой для того, чтобы развить или поддержать на должном уровне свои умения в качестве специалиста по отрасли или менеджменту? Каковы ваши планы чтения или обучения на предстоящий год?

Воспринимает ли вас клиент как советника по вопросам, выходящим за пределы вашей продукции или услуги? Каковы ваши планы продвижения вверх по их цепи ценностей? Как вы собираетесь оказывать на них влияние?

К каким профессиональным ассоциациям вы принадлежите в настоящий момент? Каковы ваши планы в этой сфере на следующий год (выступления, статьи, членство в комиссиях)? Публиковались ли ваши работы в отраслевых изданиях? Входит ли это в ваш план?

Политическая навигация

С кем вам нужно встретиться в следующем году со стороны клиента (компании, отрасли), как вы планируете это осуществить? Каковы ваши цели относительно этих отношений?

Имеется ли у вас база данных о ваших связях? Активно ли вы поддерживаете контакты?

Выполнение

Какие мероприятия вы планируете провести для того, чтобы еще лучше удовлетворять запросы клиента?

Стратегический план

Какое постоянное исследование вы планируете для поддержки отношений с руководством вашего клиента?

Работа в команде

Каковы ваши планы для развития личных контактов внутри своей компании?

Отношения

Какие социальные мероприятия вы планируете со своим клиентом? На какие мероприятия он вас пригласил? Какие еще действия по развитию отношений вы планируете?

Все возрастающие ожидания покупателя относительно продавцов-консультантов и влияние Internet превращают постоянный индивидуальный рост в насущную необходимость. Этот план может пригодиться для определения приоритетов по развитию карьеры на следующем уровне компетентности в продажах.