

ГЛАВА 3

КАК КЛИЕНТ ВОСПРИНИМАЕТ СДЕЛКУ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СИТУАЦИИ

Расширьте поле зрения! Ваш продукт как часть бизнеса клиента

Мы уже много раз говорили, что B2B-клиент чаще всего покупает не потому, что ему хочется доставить себе удовольствие, а потому, что это нужно для его работы. И очень во многих случаях товары и услуги, которые B2B-клиент закупает, используются для увеличения прибыли. В любом случае они играют какую-то роль в его бизнес-процессах.

Каждый человек, с которым вы общаетесь у клиента, — элемент большого или маленького механизма по зарабатыванию денег и функционированию бизнеса. И если тот, с кем вы общаетесь, не полный идиот, то в своем деле он разбирается гораздо лучше, чем вы. Потому что это его работа.

Данное рассуждение может показаться очень абстрактным. Но не спешите.

Я много лет тренирую продавцов и год от года как минимум в половине случаев вижу одно и то же. Менеджеры по продажам не предпринимают никаких усилий, чтобы представить себе и понять, какую роль в бизнесе клиента имеет то, что они продают.

ПРИМЕР

Представьте себе нашего Васю, который занимается продажей паллет.

Паллеты — штука простая, стоит недорого, купить можно у кого угодно. Вася их поставляет в производственную

компанию X. В какой-то момент в силу жизненной неизбежности Васин грузовик попадает в ДТП и вовремя не привозит клиенту паллеты.

Паллеты прибывают к клиенту с опозданием на шесть часов. В результате этого микроскопического, с точки зрения Васи, опоздания клиент теряет человеческий облик и совершенно серьезно, да еще и в матерной форме отказывается когда-либо работать с Васей.



Рис. 56

Наш Вася в полном недоумении: что орать и материться из-за каких-то шести часов? Васе невдомек, что производственная компания X поставляет продукцию в ретейлы, такие как «Лента», «ОКей» и др. Вася не просто на шесть часов задержал паллеты: он жестоко подставил компанию X перед сетевыми операторами. Вася не понимает специфику бизнеса клиента, ему неизвестен простой факт, что доставка продукции в сетевые гипермаркеты рассчитана с точностью до часа. Для Васи задержка грузовика на шесть часов не имеет большого значения. Для Васиного клиента это штрафные санкции, потеря доверия и репутации, возможность потерять ключевого клиента, штрафы и выговоры лично для закупщика и др.



Рис. 57

ЕЩЕ ОДИН ПРИМЕР

В нашу тренинговую компанию звонит настырный продажник. Он предлагает установить в офисе автоматы по продаже напитков и сэндвичей. Он заранее убежден, что для нас это выгоднейшая сделка. В его голове модель: тренинговая компания проводит тренинги в том же помещении, где находится офис компании. На тренинги приходят группы людей. И этих групп много. Значит, разместить там автоматы по продаже напитков и закусок выгодно.

Но у нас совершенно другая бизнес-модель. Мы проводим обучение как у себя, так и в арендованных залах, на территории клиентов, как в Петербурге, так и по всей России. Кроме того, у нас большие программы по консалтингу и коучингу, которые тоже проходят на территории клиентов.

Менеджер этого, естественно, не знал. Но ведь он не задал ни одного вопроса. Он пытался прошибить лбом стену наших возражений, но, увы ему, потерпел фиаско.

Уважаемые продажники! Вы все как один просите на тренингах научить вас эффективно обрабатывать возражения клиентов. Это, конечно, нужно уметь. Но то, что вы считаете возражениями, очень часто таковыми не являются.

Очень часто вы, продажники, предлагаете клиенту нечто действительно хорошее. Гораздо лучше, чем то, что есть у клиента сейчас. А клиент, как идиот, отказывается от лучшего решения в пользу того, что уже имеет. И вы начинаете бешено обрабатывать эти «возражения».

Но клиент и не возражает. Он просто лучше вас видит собственную ситуацию, собственные бизнес-процессы и последствия своих решений. И, в частности, последствия покупки вашего хорошего предложения.

По этой же причине клиенты часто бегают от продавцов. На моих тренингах участники то и дело просят научить их работать с такими клиентами. Почему клиенты избегают общения с менеджерами по продажам? Да по очень простой причине. Им уже надоело в сотый раз объяснять, почему предложение не вписывается в бизнес-процессы и структуру компании.

ПРИМЕР

Закупщик пересказывает мне диалог с безумно настойчивым менеджером, который уже два года его терроризирует.

Продажник (П): Оксана, здравствуйте. Я снова к вам с предложением о закупке перманентных маркеров!

Закупщик Оксана (З): Василий... я вам два года объясняю, что мы не пользуемся перманентными маркерами во время совещаний.

П.: Ну вы же постоянно проводите совещания. Вы мне об этом сами говорили. И на этих совещаниях пишете.

З. (сдерживая закипающий гнев): Василий... я уже тысячу раз говорила, что мы используем доски и стираемые маркеры. Если мы купим перманентные маркеры, то испортим свои доски.

П. (начинает обрабатывать возражения): Нуууу... Доски ведь со временем теряют вид... Они становятся не такими белыми... Стирая написанное с досок, люди руки пачкают... Давайте мы тогда вам заодно поставим флип-чарты с блокнотами. Это решит сразу все проблемы!

З. (озверев): Василий. Мы пользуемся досками и будем ими пользоваться дальше. Пожалуйста, не звоните больше.

Выводов из этого забавного диалога можно сделать несколько.



Вывод 1. Если то, что вы предлагаете, не соответствует регламентам и бизнес-процессам клиента, это не возражение. Это реальность, с которой вам придется считаться.

Вывод 2. Если клиент отказывается с вами работать, имеет смысл понять, почему он не соглашается и с чем это связано.

Вывод 3. Если вы слишком часто звоните клиенту с одним и тем же предложением, вы скорее выработаете у него рвотный рефлекс, чем что-либо продадите.

В завершение...

ПРИМЕР

Хочу продемонстрировать важность и необходимость понимания продавщиком бизнеса клиента.

Предположим, наш менеджер Вася хочет продать трехмерный гравировальный станок на производственное предприятие. Как вы думаете, с кем он станет обсуждать выбор конкретной модели? Со специалистом по закупкам? Только на первоначальном этапе, и то не всегда. Ведущим действующим лицом здесь окажется технический специалист, например главный технолог предприятия или начальник экспериментального производства. И этому человеку по большому счету абсолютно наплевать на слова и цифры, которые приводит Вася. Почему? Да потому что Вася на этом станке с вероятностью 99,5% никогда в жизни не работал. В лучшем случае он умеет его включить/выключить и показать, как менять фрезу.

А человек, принимающий решение или влияющий на него, знает, что на этом станке будут работать его подчиненные и за результаты он несет ответственность. Таким образом, критерии решения будут очень специфическими и на 100% зависящими от конкретных задач его бизнеса.

Не стоит полукомпетентному продавщику корчить из себя всезнайку. Гораздо эффективнее взять с собой инженера или технического специалиста, который поговорит с клиентом на одном языке.

Какой вывод стоит сделать?

Помните: вы продаете не то, что вам кажется. Вы продаете не товар.

Вы продаете шестеренку в бизнес-механизм клиента, и она должна точно встать на свое место и обеспечить бесперебойную работу бизнеса в целом. Даже если речь идет о мелочи, о воде или офисной бумаге, это всегда так.



Рис. 58

Какой бы красивой, дешевой и большой ни была ваша шестеренка, если из-за нее может остановиться механизм, клиент ее никогда не купит.

Модели ситуаций. Что они дают и как их использовать?

Раньше мы использовали метафору «бизнес клиента как механизм». В этот механизм мы и пытаемся вставить свою шестеренку.

Это очень сложно, потому что никакой клиент добровольно и сразу не покажет все чертежи своей бизнес-машины. И никакой клиент сразу же не опишет ситуацию, в которой находится его подразделение и предприятие в целом.

Задача продавца — самому определить, вычислить или угадать ситуацию, в которой находится клиент, предположив, как он отнесется к предложению.

Любой продавец выясняет все это в ходе общения с клиентом. И очень важно, чтобы ваша коммуникация была системной. Взаимодействие

с клиентом — не самоцель, а способ получить информацию, чтобы вскрыть ситуацию клиента. В результате вы должны получить всю необходимую информацию, на основании которой будете принимать решение, как дальше себя вести. Еще раз подчеркну, что работа хорошего продавца похожа на работу секретного агента.

И там и там необходимы высокие коммуникативные навыки. И там и там эти коммуникативные навыки — всего лишь средство решить сложнейшие задачи. То, чему обычно учат на тренингах (вступить в контакт, провести «маленький разговор», произнести бизнес-комплименты и др.), — всего лишь часть большой системы. Цель ее — проникнуть в ситуацию клиента, разобраться в ней и начать изменять в свою пользу. Если применять только коммуникативные навыки, вы будете выглядеть хорошим парнем, с вами будут с удовольствием общаться, но сложные сделки будут вам не по зубам.

Залезть в голову клиента и понять причины его поведения необычайно трудно.



Рис. 59

Обычный продажник теряется в обилии деталей и нюансов ситуации и особенностей конкретного клиента. И задача понять, как клиент видит сделку, кажется ему неразрешимой. Здесь на помощь может прийти систематизация.

Все многообразие реальных ситуаций клиента я разложил на девять простых моделей, помогающих быстро и надежно определить, уточнить и спрогнозировать, как выглядит ситуация сделки или переговоров в глазах клиента.

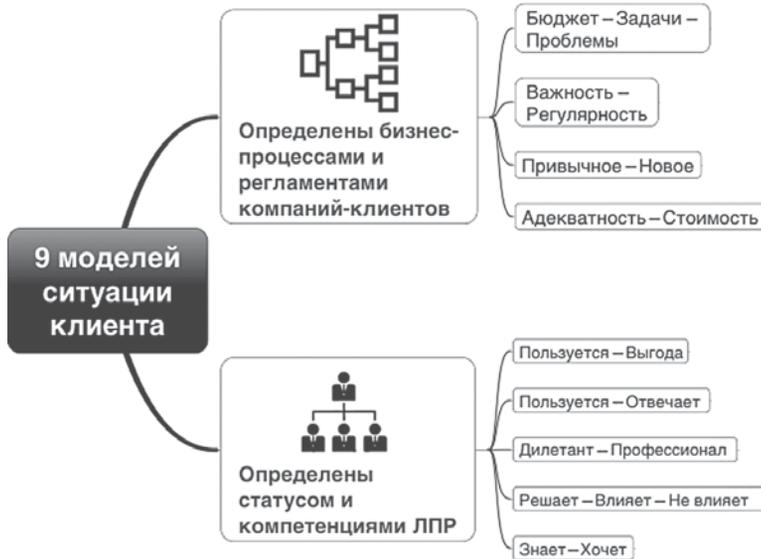


Рис. 60

А вот здесь — внимание!

Когда на тренингах я начинаю описывать эти модели, участникам кажется, что они очень просты. Мы-де все это и так знаем. Но это катастрофическая ошибка... или ловушка, считайте как хотите.

Продажники пытаются применить модели исходя из *своего видения ситуации*. Например, пытаются в качестве преимущества своего предложения озвучить размер своей компании или длительность ее пребывания на рынке (эти слова вам наверняка знакомы: «У нас большая компания, мы давно на рынке...»). С точки зрения продавца это важный аргумент. А клиенту может оказаться все равно, ему не важна история компании продавца. Или продажники предлагают «проверенное и надежное» решение, а клиенту оно кажется новым и ненадежным.

Умение влезть в чужую ситуацию — искусство. Но одновременно и технология. Используя мои модели, вы сможете очень сложные реальные ситуации клиентов приводить к простому и понятному набору

характеристик. Как только вы начнете делать это, в вашем мышлении произойдет переворот. Вы сможете на системном уровне понять, как воспринимают ваше предложение клиенты. Сможете хотя бы чуть-чуть влезть в голову ваших клиентов.

Эти модели нужны не только чтобы перевернуть ваше восприятие и обеспечить четкое видение ситуации клиента. Применяв их, вы поймете, как нужно поступать с вашим клиентом.

Таким образом, девять типовых моделей ситуаций клиентов дают нам:

1. Четкое видение ситуации сделки глазами клиента.
2. Конкретные рекомендации, что с клиентом делать, чтобы сделка стала более привлекательной для него.

Модели имеют практическое назначение и легки в освоении. После описаний моделей я привожу практические рекомендации, рассказываю, на что продавцу обратить внимание и как действовать.

Как на практике работать с девятью моделями?

Шаг 1: определите, в какой ситуации находится клиент по отношению к вашему предложению. Естественно, для этого задавайте вопросы.

Шаг 2: опираясь на данные диагностики, примените практические рекомендации, приведенные в описании каждой модели.

И последняя рекомендация. Очень советую вам изучить и потренироваться в применении всех девяти моделей. В дальнейшем, в практической работе, вы можете уменьшить их количество в соответствии со спецификой своего бизнеса.

Все ситуации клиентов в моих моделях делятся на две группы:

- ситуации, которые определяются бизнес-процессами в компании клиента;
- ситуации, которые определяются статусом клиента в его компании и компетентностью относительно предмета сделки.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

