

Михаил Яковлевич Терентьев
Стратегия в продажах и переговорах. Секретный
ингредиент победы

Михаил Терентьев

СТРАТЕГИЯ

В ПРОДАЖАХ И ПЕРЕГОВОРАХ

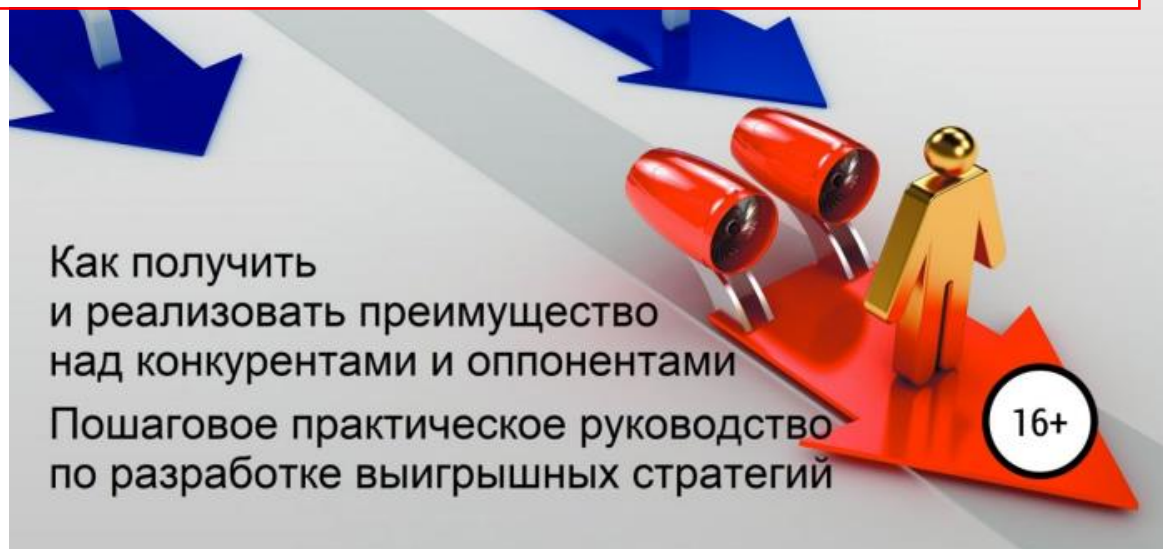
секретный ингредиент победы

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.



; 2018

Аннотация

Гарантия результата – к ней стремится каждый, если ставки высоки. В случае продаж или переговоров гарантированный результат можно получить только за счет системного подхода и продуманной стратегии. Иначе – лотерея. Так показывает опыт автора – успешного управленца-практика в сфере продаж и переговорщика с более чем двадцатилетним стажем. В книге раскрываются принципы, пошаговые технологии и практические приемы для разработки выигрышных стратегий, которые позволят читателю вывести свои показатели на совершенно иной качественный уровень. Книга предназначена специалистам и руководителям в области продаж, особенно в малом и среднем бизнесе.

В оформлении обложки использована иллюстрация из банка изображений <https://www.dreamstime.com>, стандартная лицензия.

Предисловие

Стратегия без тактики – самый медленный путь к победе.

Тактика без стратегии – это шум перед поражением.

Сунь Цзы, «Искусство войны»

Недавно автору довелось поработать с очень интересной компанией, руководство которой озаботилось расширением своей клиентской базы и активным привлечением новых клиентов. С этой целью компания за год поучаствовала в 26 крупных тендерах. Выиграла из них только один. «Посмертное вскрытие» истории в виде анализа конкурсной документации показало, что в большинстве рассмотренных тендеров у компании изначально не было ни единого шанса на победу. А в тех случаях, где шанс был – клиенту предлагалось совсем не то, что ему было нужно. Себестоимость подготовки каждого тендерного предложения для данного бизнеса составляет в среднем от трехсот до пятисот тысяч рублей. Таким образом, за год компания совершенно впустую «слила в унитаз» несколько миллионов рублей, что в масштабах годовой прибыли данного бизнеса – достаточно ощутимая сумма.

Другая история, тоже из сравнительно недавнего. Опытному руководителю проектов поручили вести крупный проект с новым клиентом. Вроде бы вполне штатная ситуация. Нюанс был лишь в том, что стоимость проекта была зафиксирована в договоре, а вот «границы» проекта (то есть что именно клиент получает за свои деньги) в письменном виде были оформлены очень приблизительно. Клиент был крупным, брендовым и «знаковым», поэтому ответственность на нашем руководителе проектов лежала огромная. Со стороны заказчика это тоже хорошо понимали и поэтому не отказали себе в соблазне воспользоваться ситуацией. В ходе реализации проекта его границы постепенно и ненавязчиво расширили до такой степени, что на момент подписания акта выполненных работ многомиллионная сделка оказалась для компании-исполнителя убыточной.

Что общего у этих двух ситуаций? Один и тот же «диагноз». Причина провалов и потерь в обоих случаях – полное отсутствие в голове у руководства внятной **стратегии** : в первой истории – стратегии продаж, во второй – переговоров.

«Позвольте!» – скажут некоторые читатели. «Причем здесь и руководство, и стратегия? Это ведь исполнители совершили ошибки, которые повлекли за собой потери. Соответственно – именно их и наказать за содеянное, плюс обучить правильным действиям, чтобы в дальнейшем ошибки не повторялись!»

Действительно, на ситуацию можно посмотреть и с такой точки зрения. Однако подобный поверхностный подход в дальнейшем приведет только к еще более крупным потерям: в этой книге мы рассмотрим, почему это так. Мы разберемся, почему, как и на войне, в продажах и в переговорах «стратегические просчеты невозможно компенсировать тактическими успехами» (© Карл фон Клаузевиц).

Данная книга посвящена первому и самому главному шагу в продажах и переговорах – формированию выигрышной стратегии, без которой любые действия – «шум перед поражением» (© Сунь Цзы). Мы рассмотрим, что же это за «зверь» такой – стратегия, зачем она вообще нужна в нашей области, и можно ли без нее обойтись. Затем изучим принципы работы с ней. А после этого – пошагово пройдем по каждому этапу технологии, применяемой для разработки соответственно стратегии продаж и стратегии переговоров для каждого конкретного случая. Для каждого этапа рассмотрим конкретные технические приемы, облегчающие задачу.

Что такое стратегия

Исходные предпосылки

*– Основой стратегии, маленький фор, –
любезно объяснила Кавилло, –
является не выбор какого-то одного пути к победе,
а создание таких условий, чтобы все пути вели к ней.
Лоис Буджолд, «Игра форов»*

Стратегия чем-то похожа на любовь. В том смысле, что все о ней говорят, но никто ее не видел. Мало кто отрицает ее необходимость, но еще меньше людей понимают, что это такое на самом деле. Точнее – на этот счет сколько людей, столько и мнений.

В своей книге «Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента» американский гуру стратегического менеджмента Генри Минцберг предложил пять различных толкований рассматриваемого термина:

- стратегия как план (a Plan);
- стратегия как паттерн (a Pattern) – принцип поведения, устойчивая схема действий;
- стратегия как перспектива (a Perspective);
- стратегия как позиция (a Position);
- стратегия как ловкий ход (a Ploy).

И этот перечень далеко не исчерпывает различные интерпретации слова «стратегия». Так, автору приходилось видеть документ, в котором красиво излагались мечты собственника компании, но не было ни слова о том, как и за счет чего их реализовать. И собственник был совершенно непоколебимо уверен в том, что у его компании «есть стратегия!», и даже считал это конкурентным преимуществом.

Короче, тема стратегии – безграничное поле для упражнений в абстракциях и софистике. Но автор с абстракциями не очень дружит, поэтому ниже будем рассматривать сущности исключительно практического характера.

Из хрестоматийных определений стратегии, полезных нам в контексте данной книги, можно процитировать два:

1) Карла фон Клаузевица, который считается основоположником теории о военной стратегии: «Тактика – это учение об использовании вооруженных сил в бою. Стратегия – учение об использовании боев в целях войны»; и

2) Альфреда Чандлера младшего, соответственно основоположника современной истории бизнеса и стратегического менеджмента: «Стратегия – это определение основных долгосрочных целей предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей».

Из определения фон Клаузевица выносим идею, что стратегия – это некий план сравнительно глобального уровня, исходя из которого планируются локальные действия. Определение Чандлера дает нам важную сущность – ресурсы, которые наряду с действиями также являются объектом планирования при разработке стратегии.

В рамках данной книги давайте считать, что **стратегия – это выбор способа достижения максимального результата минимальными ресурсами**. Предлагаемый здесь концептуальный подход к формированию стратегии состоит в том, чтобы найти или создать своё преимущество и сконцентрироваться на нем, защитив при этом свои уязвимости.

Чтобы глубже осознать данную парадигму и увидеть смысл «между строк» предыдущего абзаца, нужно понять и принять четыре концепции: преимущество, объективная оценка ресурсов, концентрация и выбор.

Что такое преимущество

*Если у тебя нет конкурентного преимущества – не конкурируй.
Джек Уэлч*

Идею преимущества проще всего объяснить на примере военных действий или поединка. У тебя есть значительный шанс выиграть, только если хоть в чем-либо превосходишь соперника – ты или сильнее, или быстрее, или выносливее, или техничнее, или хитрее, или обладаешь лучшим снаряжением, или судья – твой дядя, и так далее. Если вообще ни одного преимущества нет – остаётся уповать на Его величество случай, знаменитый русский «авось». Если цена вопроса невелика – почему бы и нет? Когда на кону нечто серьезное, уже хочется каких-то гарантий успеха. Так, ни один вменяемый военачальник не поведёт своих солдат в наступление, если у него нет явного преимущества в численности личного состава, технике и так далее. В этом отношении автор очень любит цитировать Габриэля Суареза, известного американского автора и консультанта в сфере огневой и тактической подготовки людей, которые носят оружие. Собственно, цитата: «Если ты вступаешь в честный бой, ты что-то крупно упустил на этапе подготовки операции». Что имеется в виду? «Честный бой» – это ситуация, когда ты сталкиваешься с противником, не имея явного преимущества (по сравнению с «нечестным» боем, то есть грамотно спланированной операцией, когда у противника абсолютно нет шансов, поскольку перевес явно на твоей стороне). Для Суареза «честный бой» – крайне глупая затея, потому что в прошлом он – полицейский спецназовец, и в его мире цена проигрыша – жизнь.

В бизнесе же люди склонны менее трепетно относиться к вопросам победы и поражения, потому что цена проигрыша – всего лишь деньги, и часто даже не твои личные деньги, если ты – наемный сотрудник. К тому же денежные потери не всегда очевидны. Так, не все понимают, что любая деятельность в бизнесе имеет стоимость. Например, «пустая» встреча менеджера по продажам – это совершенно конкретная и осязаемая потеря денег для

бизнеса, которую легко можно оцифровать. Когда генеральный или коммерческий директор отправляет менеджера на встречу с клиентом в ситуации, когда у менеджера нет понимания явного преимущества его компании перед конкурентами, он отправляет его на «честный бой». Но этот бой будет честным только в том случае, если конкуренты такие же «халявщики». Если конкуренты понимают своё преимущество и умеют его коммуницировать, то менеджер уподобляется одинокому бойцу с ножом против банды опытных головорезов с автоматами. В такой ситуации герой-одиночка побеждает только в голливудских фильмах. В реальной жизни он – не жилец. В бизнесе менеджера без преимущества, конечно же, не убьют в физическом смысле, но для компании подобный «честный бой» – это потери в виде зря потраченного рабочего времени сотрудника, его демотивации, потерянного времени компании в принципе и так далее.

Преимущество – понятие очень относительное, в виде абсолюта оно не существует. Например, для одних клиентов преимущество твоего продукта или предложения имеет ценность, а для других – нет. Условно говоря, для кого-то в первую очередь важно качество, и мало волнует цена. А для других во главе угла – цена, а качество интересует лишь во вторую очередь.

Относительно одних конкурентов у тебя может быть очень сильная позиция, на фоне других ты можешь выглядеть весьма скромно. И это только по одному параметру, например – по той же цене. Даже если у тебя – самая конкурентоспособная цена на рынке, всегда найдется тот, кто сделает дешевле. К тому же оцениваемых параметров всегда больше одного.

Значимость преимущества также сильно привязана ко времени: то, что ценно сегодня, завтра может потерять всякий смысл. И наоборот. Простой пример – ситуация с дедлайном у клиента. Твой короткий срок поставки перевесит любые другие преимущества конкурентов, если покупателю действительно нужно «вчера». Но после наступления дедлайна твое преимущество перестает быть для данного клиента актуальным.

Еще одно измерение преимущества – его реальность. Причем в мире продаж и переговоров гораздо важнее не реальное, а воспринимаемое преимущество. Что бы мы там себе не думали, мы живем не в объективном пространстве, а в мире своих собственных иллюзий, причем каждый в своем. Поэтому из практических соображений важнее то, как тебя воспринимают, а не то, кем ты на самом деле являешься. Это очень важный момент, и к нему мы вернемся, когда будем обсуждать создание воспринимаемого преимущества.

Если преимущества по факту нет, его нужно создать. Если объективный козырь создать невозможно или нецелесообразно, надо создать субъективное восприятие преимущества. Ниже рассмотрим, как это сделать на практике.

Объективная оценка ресурсов

Совесть – единственный ресурс, на нехватку которого не жалуются...

Автор неизвестен

В теории бюджетирования есть такой постулат: «Любая деятельность имеет стоимость». Даже если эта стоимость неочевидна, она есть. Любое телодвижение любого сотрудника можно оценить в рублях с точки зрения его затратности для компании. Самый примитивный базовый способ – вычислить стоимость минуты рабочего времени сотрудника: разделить его зарплату с начислениями плюс стоимость аренды его рабочего места на десять

тысяч – примерное количество рабочих минут в месяце (60 минут в час X 8 рабочих часов в день X 21 рабочий день в месяц = 10080 рабочих минут в месяц). Но это мы еще не учитываем стоимость работы обслуживающих подразделений и множество других факторов. Однако, на самом деле, точно высчитывать стоимость каждой минуты не имеет большого практического смысла. Важно лишь понимать, что эта стоимость есть, и она больше, чем мы склонны думать.

Например, может казаться, что более внимательное отношение к **каждому** клиенту не стоит денег. Или что возня с мелким, но проблемным клиентом – это головная боль исключительно менеджера, а не компании. На самом деле, и то, и другое означает дополнительное время сотрудника, а оно оплачивается. К тому же слово «дополнительное» в данном контексте также предполагает, что это время не было потрачено на что-либо еще, возможно более важное. Например, внимание **ключевым** клиентам.

На достижение любой цели расходуется ресурс, который стоит денег. Это аксиома. Ресурсы – это цена любого вопроса. Ресурсы у компании так или иначе ограничены, именно поэтому грамотное целеполагание так архиважно. Чем больше целей – тем больше ресурсов тратится. Поэтому, если целей слишком много – ресурсы быстро истощаются и заканчиваются. Либо, как в той сказке про семь шапок из одной овчины: на каждую цель тратится неадекватно малое количество ресурсов. Результаты в этом случае получаются, как бы сказать помягче, субоптимальными.

К примеру, ниже мы разберём, почему в большинстве случаев нерационально одновременно предоставлять и лучший продукт, и лучший сервис. Но если ты зачем-то очень этого хочешь – пожалуйста. Вообще в этом мире нет ничего невозможного. Просто у всего есть цена, и вопрос в том, готов ли ты платить эту цену. В конкурентной среде поддержание лидерства по продукту означает постоянно высокий уровень затрат на НИОКР и производство. Лидерство по сервису также не появляется «ниоткуда» и стоит серьезных денег на обеспечение этого сервиса. Соответственно, если ты хочешь быть одновременно лидером и по продукту, и по сервису – заплатишь за это ты из собственной прибыли. При ограничении на цену продукта, которую накладывает конкуренция, фактически двойной объем затрат не оставляет никакого шанса на положительную рентабельность.

В любом случае, относительно ресурсов нужно помнить следующее:

- 1)
в любой компании они ограничены;
- 2)
ресурсы тратятся на **ЛЮБОЕ** действие, даже если кажется, что действие ничего не стоит с точки зрения затрат;
- 3)
для достижения цели необходима некая «критическая масса» ресурсов;
- 4)
если ресурсов выделяется недостаточно (т.е. меньше, чем «критическая масса»), то вероятность достижения цели снижается примерно в пропорциональности, обратной доле выделенных ресурсов от необходимого объема;
- 5)
если ресурсов выделяется и тратится больше, чем требуется для достижения цели – то это ничем не обоснованные потери.

Что такое концентрация

Нет закона более высокого и более простого, чем необходимость концентрировать свои силы. Кратко первый принцип гласит: действуй с предельной концентрацией.
Карл фон Клаузевиц

Концентрация – это фокусировка усилий и ресурсов на важном. Чтобы понять суть концентрации, используем простую аналогию. Попробуй проткнуть свою левую ладонь указательным пальцем правой руки. Не получилось? А иголкой или шилом получится? Почему? Ведь вроде бы усилие одно и то же прилагаешь... Разница – в площади поверхности, на которую направлено усилие. В случае пальца сила «размазана» по площади почти в квадратный сантиметр. В случае иголки или шила площадь контакта – сотые или тысячные доли квадратного миллиметра. Чтобы проткнуть ладонь предметом с площадью контакта около квадратного сантиметра, нужно приложить усилие в несколько сотен килограммов. В случае шила – даже меньше килограмма. Точно автор не измерял по очевидным причинам, но суть идеи должна быть понятна. **Чем меньше площадь приложения усилий, тем меньше усилий нужно приложить для получения нужного результата .**

В бизнесе предмет концентрации, то есть что именно концентрируют – это ресурсы компании, которые так или иначе можно и нужно измерять деньгами. Объект концентрации, то есть на чем концентрируют ресурсы – это цели. Поскольку ресурсы априори ограничены, чем меньше целей, тем больше ресурсов мы можем посвятить каждой из этих целей. Если количество целей неадекватно объему ресурсов, то ресурсы «размазываются» по ним, и получаем «семь шапок из одной овчины».

Как же посчитать, сколько и каких целей адекватно имеющемуся объему ресурсов? В идеале – точно декомпозировать каждую из рассматриваемых целей на минимальные задачи и рассчитать потребность в ресурсах на каждую из них. Трудоемкость процесса расчета будет чудовищной, предупреждаю сразу. К счастью, многовековая практика человечества подарила нам простой рецепт: в один момент времени эффективнее всего концентрировать ресурсы на **ОДНОЙ** цели.

Резюмируем: в условиях ограниченных ресурсов концентрация позволяет обеспечить «критическую массу» ресурсов, необходимую для достижения цели.

Так, если мы говорим о продажах, то концентрация означает сосредоточение ресурсов на одном направлении с целью максимизировать преимущество. В главе об определении продаж этот момент рассмотрим подробнее.

Что такое выбор

Суть стратегии состоит в том, чтобы сделать выбор: от каких действий нужно отказаться.
Майкл Портер

Еще одна цитата от Майкла Портера, признанного гуру в области бизнес-стратегии: «Стратегия – это выбор своей специализации: нельзя быть всем для всех».

Идея стратегии предполагает способность сделать осознанный или интуитивный выбор между тем или иным путем развития событий. Если обстоятельства загоняют в ситуацию, когда выбора нет, и возможен только один вариант действий, ни о какой стратегии говорить

нельзя. Либо мы просто говорим о стратегии полного подчинения обстоятельствам, потому что, строго говоря, выбор есть практически всегда. Другое дело, что мы не всегда видим возможность выбора из-за своей «зашоренности» или укоренившихся привычек. Или аргумента «мы всегда так делали». Нередко бывает так, что мы просто не готовы признать возможность выбора только потому, что не готовы платить цену за отклонение от наиболее очевидного стереотипного пути. Как говорил герой Станислава Ежи Леца: «Нет безвыходных ситуаций. Есть ситуации, выход из которых нам не нравится».

Выбор – самая психологически сложная часть разработки стратегии. Идея концентрации предполагает отказ от второстепенных или лишних целей, а это не всегда просто. Ведь обычно хочется «и рыбку съесть, и на лошади покататься». Здесь возникает вопрос приоритетов: выделяем самое важное, от менее важного отказываемся. Но при отсутствии навыка приоритизации важным кажется ВСЕ, и отказ от чего-либо рассматривается как потеря. В результате – либо «семь шапок из одной овчины», либо (что случается более часто) наступает ступор, и просто ничего не делается.

Еще сложнее, когда заявляемые цели противоречат друг другу. Внутренний конфликт также часто происходит из-за расхождения между фактическими и декларируемыми приоритетами. Например, собственник небольшого бизнеса может громогласно заявлять о своем желании роста, денег и порядка в бизнесе, но по факту для него гораздо важнее сохранить в своей компании уютную «семейную» атмосферу (или чувствовать себя «королем» или «богом» в своем мире).

Мораль: при разработке стратегии крайне важно определиться со своими приоритетами, и сделать это честно, по крайней мере, с самим собой.

Сводим все воедино

*В реальной жизни суть стратегии проста.
Выбираешь нужное направление и прешь туда изо всех сил.
Джек Уэлч*

Давай вернемся к нашему рабочему определению стратегии, сформулированному в одной из предыдущих глав, и посмотрим на него через призму идей преимущества, ресурсов, концентрации и выбора.

Еще раз, исходим из следующих предпосылок:

1)

«честно» воевать мы не хотим, потому что хотим заработать прибыль, а «честный» бой забирает слишком много ресурсов и ворует деньги из нашей прибыли;

2)

поэтому нам нужно преимущество, которое обеспечит высокие шансы на победу;

3)

ресурсы у нас ограничены, на все их не хватит;

4)

поэтому мы концентрируем ресурсы на своем преимуществе, не забывая при этом «прикрыть» свои наиболее слабые стороны, которые потенциально могут нивелировать преимущество.

Таким образом, стратегия – это выбор способа достижения максимального результата минимальными ресурсами. В применении к продажам (и в значительной степени к

переговорам), формирование выигрышной стратегии сводится к тому, чтобы найти или создать своё преимущество и сконцентрироваться на нем, защитив при этом свои уязвимости.

Разработка выигрышной стратегии – в какой-то степени искусство, а в какой-то – ремесло. Действительно, чтобы придумать или реализовать гениальную стратегию, нужно обладать определенным талантом от Бога. С другой стороны, следование изложенной ниже технологии позволяет любому человеку разработать действенные стратегии, которые дадут результаты. Примерно так же, как и во многих других видах искусства: хорошо писать картины или играть на музыкальном инструменте можно научить любого человека, хотя стать Рембрандтом или Паганини сможет не каждый. Однако для успешного решения большинства задач в нашей жизни уровень «гений» совершенно необязателен. Более чем достаточен тот сравнительно высокий уровень качества, который достигается за счет следования технологии и хотя бы минимального включения мозга.

Можно ли обойтись без стратегии?

*Любой может увидеть тактику, с помощью которой я побеждаю.
Но никто не видит стратегию в основе этой победы.
Сунь Цзы*

Закономерный вопрос: «А насколько обязательно заниматься стратегией?» Ведь есть, например, очень успешные предприниматели (в частности, небезызвестный Ричард Брэнсон), которые к идеям управления стратегией относятся холодно или даже пренебрежительно.

В этом отношении важно не забывать об очень распространенном виде когнитивного искажения (проще говоря, «ловушке сознания»), известном как «систематическая ошибка выжившего». Речь идет о ситуации, когда на первый взгляд логичные (но по сути неверные) выводы делаются на основании неполной, односторонней информации. Хороший пример подобного феномена привел герой старого советского фильма «Люди и дельфины». Принято считать, что дельфины помогают утопающим и выталкивают их в сторону берега. Но дельфинолог из фильма заметил, что эта информация к нам поступила от людей, выживших благодаря такой «помощи» со стороны морских млекопитающих. А вот сколько было ситуаций, когда дельфины толкали тонущих людей в сторону открытого моря – мы никогда не узнаем, потому что в этом сценарии человек не выживает и свою историю рассказать не может.

В применении к стратегии это можно интерпретировать следующим образом. Если кто-то добился успеха «наобум», это не означает четкую причинно-следственную связь между отсутствием стратегии и позитивными достижениями. На каждого «победителя», добившего успеха случайным образом, приходятся сотни и тысячи его менее успешных коллег, понадеявшихся на «авось» и проигравших. Только их истории мы никогда не узнаем, потому что (по очевидным причинам) интервью они не дают, и статьи о них не пишут.

К тому же есть еще один момент, о котором нельзя забывать, читая или слушая «истории успеха». Очень хорошо его иллюстрирует следующий анекдот, который, увы, слишком часто приходится к месту рассказывать.

– Доктор, я недавно женился, жена молодая, ей 25 лет, и у меня с ней чаще трех раз в

неделю не получается.

– А сколько вам лет?

– Девяносто два в этом году исполнилось.

– Простите, да в Вашем возрасте даже раз в неделю – это достижение!

– Но у меня есть друзья моего возраста, тоже женатые на молодых. Так вот, они говорят, что ежедневно...

– Ну... И вы говорите...

Мораль: если кто-то что-либо заявляет, то не факт, что он говорит правду. Тот же Брэнсон, возможно, лично и не пользуется инструментарием стратегического управления. Но при этом вполне вероятно, что в его группе компаний есть как минимум целый отдел, который занимается исключительно аналитикой и разработкой стратегий. Или, например, взять легендарного Джека Уэлча. Если послушать его выступления и почитать его книги, то может создаться впечатление, что залог успеха – исключительно грамотная мотивация персонала и прочие «мягкие» навыки, а «стратегическое планирование – напрасная трата времени». Но если абстрагироваться от словесной шелухи и посмотреть, что именно Уэлч **ДЕЛАЛ** на посту руководителя General Electric, то увидим интересную картину – разработка и реализация стратегий в самом классическом хрестоматийном виде.

Далее, в теории стратегического управления бизнесом есть понятия преднамеренной и стихийной стратегий.

Преднамеренная стратегия – это та стратегия, которая рождается в головах руководства, доводится им до подчиненных и осознанно реализуется последними в точном соответствии с замыслом первых.

Стихийная стратегия – это то, как сотрудники компании сами для себя понимают и реализуют стратегию компании. При этом их понимание, скорее всего, отличается от понимания руководства.

Разницу между этими двумя вариантами проще всего проиллюстрировать на примере морского судна. В случае преднамеренной стратегии капитан задает конечную цель плавания, штурман прокладывает маршрут на карте (собственно стратегия), которая передается команде и используется для навигации по маршруту. В случае стихийной стратегии капитан объявляет матросам пункт назначения (например, Одесса) и этим ограничивается. А команда уже сама в меру своего понимания ведет судно так, как считает нужным. Правда, не факт, что они приедут именно в ту Одессу, которую имел в виду капитан (в мире 13 городов с таким названием – в Украине, США, Канаде и Бразилии). Не говоря уже об оптимальности маршрута: скорее всего, видение лучшего пути у матроса и у капитана будет отличаться.

Из этого следует вывод: стратегия в твоей компании точно есть! Даже если раньше ты так не считал. Вопрос лишь в том, преднамеренная она или стихийная. Если у вас нет формализованного описания стратегии и инструментов управления ее реализацией, то в твоей компании реализуется стихийная стратегия.

Таким образом, теоретически можно вполне обойтись без разработки осознанной стратегии, особенно если цена вопроса невелика, нет эмоциональной привязанности к результату, или ресурсов не жалко. Но если перед тобой стоит задача эффективности (то есть максимальный результат за минимальную цену), или нужны гарантии результата – продуманная стратегия значительно повышает твои шансы на успех. Продуманная стратегия – это разница между успехом случайным и успехом системным. Это – фундамент, без

которого бизнес превращается в лотерею.

Что такое продажи и переговоры

Продажи

*Продажа – это процесс, во время которого вы должны убедить вашего собеседника в том, что ваш товар имеет для него большую ценность, чем та цена, которую он должен за него заплатить.
Брайан Трейси*

Термины «продажи» и «переговоры» часто путают, иногда их используют как взаимозаменяемые слова. В некоторых случаях путаницу практикуют осознанно: существуют несколько манипулятивных приемов, при использовании которых при продажах ведут себя, как будто находятся на переговорах, и наоборот.

Для начала давай разберемся, что такое продажи. Для целей данной книги автор предлагает рассматривать продажи как некий процесс, который переводит покупателя из состояния «отсутствие продукта» в состояние «обладание продуктом». При этом важным условием является наличие у клиента возможности выбора и продукта, и поставщика этого продукта. Если у покупателя выбора нет (то есть речь идет об «искусственной» или «естественной» монополии, особенно в части жизненно важных вещей), то это не продажи, а просто «отгрузка» за фиксированную плату, и ни о каких стратегиях продаж или переговоров здесь не может идти речи. Например, когда ты въезжаешь в новую квартиру и заключаешь договор на коммунальное обслуживание, в подавляющем большинстве случаев возможности выбора у тебя нет (ну разве только если ты рассматриваешь вариант отказа от отопления зимой).

Процесс продаж состоит из трех ключевых этапов, на каждом из которых клиент принимает специфическое для этапа решение. Важный момент в том, что каждое из этих решений клиент может принять и без помощи продавца. Роль продавца в этом процессе состоит в том, чтобы воздействовать на клиента определенным образом, в результате которого принятое покупателем решение будет выгодным для этого конкретного продавца.

На первом этапе клиент осознает наличие у себя потребности в продукте. Раньше он мог не знать о существовании продукта. Например, ходил себе по лужам в дорогой обуви на кожаной подошве и с сожалением выбрасывал ботинки каждые полгода. А потом увидел на ком-либо тонкие резиновые галоши специально для модельной обуви. Или увидел рекламу. Все, потребность возникла. В случае рекламы галош – налицо продуманное действие продавца.

Потребность может возникать в связи с изменением в жизненных обстоятельствах – например, из теплого климата переехал туда, где на автомобиль нужно покупать зимние шипованные шины. Или доходы выросли настолько, что решил купить себе дом вместо съема квартиры.

Потребность также может создаваться искусственно, маркетинговыми усилиями продавцов. Так, лет тридцать назад никому в России и в голову не пришло бы покупать домой воду в бутылках. Сейчас это бизнес с огромными оборотами. На более простом уровне: вот пять минут назад не хотел кофе, а почувствовал аромат – и вот уже лезешь в

карман за бумажником и оглядываешься в поисках источника запаха.

Итак, клиент осознал наличие потребности. Следующий шаг для него – выбор продукта. В некоторых случаях этот выбор может быть многоступенчатым: сначала определяются с товарной группой, затем – конкретным товаром, далее – переменными параметрами товара. Условно говоря, если нужен личный транспорт для ежедневного перемещения на работу, сначала выбираем между товарными группами (машина, скутер или велосипед), затем – выбираем марку и модель, затем – комплектацию.

Следующий шаг – выбор поставщика. То есть у кого клиент будет покупать выбранный продукт, если один и тот же продукт можно приобрести у разных поставщиков (например, автодилеров в случае автомобиля).

Разумеется, бывают вариации – к примеру, сначала ты выбираешь поставщика (заходишь в конкретную кофейню), а только затем выбираешь товар (эспрессо или капучино). Но в большинстве случаев, особенно в части крупных покупок, клиент идет именно по вышеописанному пути.

Таким образом, суть продаж: 1) найти клиента с потребностью (или создать потребность), 2) «упаковать» продукт так, чтобы клиент захотел купить именно твой продукт, и 3) «упаковать» себя как поставщика так, чтобы клиент захотел купить именно у тебя. Сделка (непосредственно покупка) происходит, когда все три решения приняты.

Как продавец ты можешь работать с клиентом как минимум в трех сценариях:

1. На всех трех этапах, начиная с создания потребности. Такая модель чаще всего встречается в тех отраслях, где продавец реализует продукт собственного производства напрямую потребителю, а потребитель раньше обходился без этого продукта. Например, страхование жизни. Или некоторые программные продукты. Через механизмы маркетинга и/или прямых продаж продавец создает в голове у покупателя потребность в продукте, далее убеждает его в превосходстве именно его продукта, затем – в оптимальности себя как поставщика.

2. Работа с потенциальным покупателем, который уже осознал свою потребность в продукте. Такой клиент «дозрел» до покупки самостоятельно, сейчас он выбирает – и продукт, и поставщика. Подобная модель очень распространена в сфере услуг. Например, клиенту нужно рекламировать свой товар. Соответственно, искомый продукт – реклама. Но будет ли это реклама в интернете, или на радио, или событийный маркетинг – здесь покупателю необходимо сделать выбор, и в игру вступает продавец, который «продает» преимущества именно своего вида рекламы. Но даже если тебе как продавцу контекстной рекламы удалось убедить покупателя в оптимальности своего носителя, сделка еще не твоя. Определившись с продуктом, клиент начинает смотреть по сторонам в поисках оптимального поставщика. И теперь продавцу необходимо «продать» себя.

3. Работа только с потенциальным покупателем, который уже определился с товаром, и теперь выбирает поставщика. Такая модель обычно используется в отраслях, где производитель продукта продает его через партнеров-перепродавцов (магазины, дилеры и так далее). Например, тема автомобилей, продуктов питания, программных продуктов, большинство видов оборудования и расходных материалов в B2B сфере. В этом случае созданием потребности и убеждением покупателя в преимуществах данного конкретного продукта обычно занимается производитель (вендор). Купить продукт клиент может у нескольких дилеров, которые конкурируют между собой обычно по качеству и цене сервиса,

связанного с продуктом, или по розничной цене продукта.

Переговоры

*Победители обсуждают сделки так, что выигрывают все,
или все думают, что они выигрывают.*

Арнольд Голдстейн

Как мы рассмотрели выше, любые профессиональные продажи начинаются с ситуации, когда в сделке заинтересована только одна сторона – продавец. Цель продаж – сделать так, чтобы покупатель тоже захотел войти в сделку.

А вот переговоры – это ситуация, когда а) обе стороны заинтересованы в сделке; но б) есть разногласия по деталям сделки, которые и являются предметом переговоров.

Таким образом, важнейший стратегический момент вокруг переговоров – однозначно идентифицировать ситуацию именно как переговоры, а не как продажу. Чаще всего путаница возникает, когда одна сторона считает ситуацию переговорами, тогда как вторая сторона совершенно не заинтересована в сделке. Такое часто случается, когда продавец видит то, что хочет увидеть, а не то, что происходит на самом деле (сам себе выдает желаемое за действительное). Или, например, если не заинтересованная в сделке сторона интересуется деталями и подробностями чисто из любопытства или с целями, не имеющими к сделке никакого отношения.

В некоторых случаях одна из сторон переговоров может усиленно делать вид, что не заинтересована в сделке в принципе. Этаким блефом, цель которого – манипулятивным способом получить от другой стороны максимально выгодные для себя условия. Распознать такой прием достаточно просто – поблагодарить за уделенное время и попрощаться, намекнув на свою возможность очень серьезно уступить по условиям. Если заинтересованности в сделке действительно нет, с тобой тоже вежливо попрощаются. Если же это – блеф, то другая сторона уцепится за твои слова и постарается узнать побольше о возможности уступок.

По итогам переговоров возможны следующие варианты результата (термины из теории игр):

1. «Выигрыш – проигрыш» (англ. Win-Lose)

Ситуация, когда исход переговоров для одной стороны представляется выгодным, а для другой – невыгодным. Как в политике, так и в бизнесе довольно долго господствовала следующая парадигма: «переговоры подобны войне – одна сторона должна победить, а другая – проиграть». Другие варианты не рассматривались. Многие, к сожалению, придерживаются этой точки зрения и сейчас.

2. «Проигрыш-проигрыш» (англ. Lose-Lose)

С изобретением ядерного оружия людям начало приходить в голову, что война может и не закончиться победой одной из сторон. Существует мнение, что при одновременном использовании ядерных арсеналов обеими сторонами конфликта все человечество будет уничтожено, и победителя просто не будет. В деловых переговорах ситуация «проигрыш-проигрыш» чаще всего встречается в виде компромисса – когда сделка состоялась, но ни одна из сторон не получила полностью то, что хотела. Нередки также случаи, когда одна из сторон или обе стороны «идут на принцип», и готовы терпеть потери, лишь бы другая сторона не выиграла. Частным случаем ситуации «проигрыш-проигрыш» также является отказ от сделки – ведь если обе стороны в сделке были заинтересованы, то несостоявшаяся сделка означает неудачу для обеих сторон.

3. «Выигрыш-Выигрыш» (англ. Win-Win)

Эта идея стала популярной благодаря создателям так называемой Гарвардской модели переговоров. Суть ее состоит в том, что пространство вариантов в нашей вселенной безгранично, и всегда можно найти такой расклад, при котором обе стороны переговоров почувствуют себя в выигрыше. Звучит несколько идеалистично, но это правда. Чаще всего это возможно при использовании так называемого «принципиального» подхода, который подробно рассмотрим ниже – в главе, посвященной разработке стратегии переговоров.

Взаимосвязь продаж и переговоров

Сделка состоится, если вы сумеете показать другой стороне, что она для нее выгодна. Говорят, что Моисей, спустившись с Синая, сказал: «Так вот, мы обсудили это вдвоем. Я уговорил Его ограничиться десятью пунктами, но запрет на прелюбодеяние все-таки остается».
Харви Маккей

Продажи и переговоры тесно связаны. Как явствует из предыдущих глав, это разные сущности, но они смежные, и у них много общего.

Смежность продаж и переговоров заключается в том, что переговоры очень часто включаются в процесс продаж на заключительном этапе, особенно при крупных сделках. В некоторых культурах (например, в Азии) даже самые мелкие сделки должны обязательно пройти через стадию переговоров (в смысле обязательно нужно поторговаться). В случае крупных сделок в переговорной фазе процесса продаж обсуждаются такие подробности, как окончательные стоимость и спецификация, дополнительные услуги и условия, а также прочие важные детали.

Типовые стратегии переговоров (или, как минимум, вводные для их формирования) обязательно включаются в нормативно-справочную документацию и учебные программы для сотрудников отделов продаж. Стандарты относительно стратегий переговоров используются как элемент постановки сотрудникам соответствующих задач: формулируются типовые цели, задаются рамки возможностей/ограничений. Говоря человеческим языком, эффективные компании обучают своих продавцов правилам ведения переговоров в наиболее типовых ситуациях конкретно своего бизнеса и дают им четкие письменные ориентиры, которые используются в работе (например, за счет чего и в каких пределах они могут торговаться по различным параметрам сделок). Ниже рассмотрим, как это выглядит на практике.

Общность продаж и переговоров состоит в том, что для успеха в обоих видах деятельности необходимы понимание истинных потребностей клиента и развитые навыки убеждения. Также в обоих случаях важны эффективное использование своих сильных сторон и защита уязвимых мест. Ну и, разумеется, гибкость. Ниже рассмотрим, как эти моменты применяются при разработке стратегий продаж и переговоров.

Разрабатываем стратегию продаж

Что это такое

*Лучшая стратегия – всегда быть сильнейшим;
начала в общем, затем – в определяющих пунктах.*
Карл фон Клаузевиц

Стратегия продаж (или коммерческая стратегия) отвечает на три важных вопроса: что, кому и как продаем. Под «как продаем» имеем в виду, почему покупают именно у нас, и как мы доносим информацию о себе до клиента.

Существует простой тест, с помощью которого можно определить, является ли стратегия продаж в вашей компании преднамеренной или стихийной. Суть его в следующем. Задаешь генеральному директору четыре вопроса:

1. Что есть Ваш продукт (что, собственно, продаете)?

2. Кто суть Ваши клиенты (кому продаете)?
3. Почему Ваши клиенты покупают именно у Вас (т.е. чем Вы лучше конкурентов)?
4. Откуда берутся Ваши клиенты (как они попадают к Вам)?

Фиксируешь ответы. Причем ответы должны быть развернутыми, но емкими, внятными и однозначными. Затем те же четыре вопроса задаешь любому менеджеру по продажам. Если «показания совпадают» – прими мои поздравления! Таких, как вы – в малом и среднем бизнесе России в каждой отрасли пока единицы.

Если ответ генерального директора звучит примерно так: «Продаем хозтовары оптом, продаем всем, покупают из-за качества, не знаю, откуда берутся клиенты», то это означает, что продавцы в этой компании:

1) будут пытаться продавать не то, что нужно (скорее всего, клиенты покупают у компании совсем не хозтовары, а, например, логистическую услугу или управление ассортиментом или аутсорсинг склада);

2) будут пытаться продавать не тем, кому нужно (то есть тратить массу времени на нецелевых клиентов, которые либо так и не купят, либо купят мало, в ущерб тем клиентам, которые как раз и приносят компании максимум прибыли);

3) не смогут доходчиво объяснить, чем компания лучше конкурентов (а что именно это значит, ты уже и сам хорошо понимаешь);

4) будут искать новых клиентов не там, где нужно (а значит, опять же тратить свое ценное время и деньги компании впустую).

Отдельно несколько слов хотелось бы сказать о взаимосвязи стратегии продаж и более общей стратегии компании. Обычно, если руководство компании осознанно занимается вопросами стратегии, то все элементы стратегии продаж обязательно затрагиваются и прорабатываются. То есть стратегия продаж является составной частью общей стратегии компании.

Потребность в отдельной разработке стратегии продаж обычно возникает у руководителя коммерческой службы, когда общая стратегия компании не сформулирована, но есть некий продукт, который надо продать. В этом случае стратегия продаж позволяет выявить уже существующие (или создать иллюзорные воспринимаемые) преимущества продукта и структурировать усилия по его продажам таким образом, чтобы получить максимальную выручку с минимумом затрат.

Принципы разработки стратегии продаж

*Самый лучший стратегический план бесполезен,
если он не может быть выполнен тактически.
Эрвин Роммель*

Главный принцип при разработке стратегии – она должны быть выполнима, это постоянно нужно иметь в виду. У консультантов на эту тему есть любимый анекдот:

*Зайцы, уставшие от постоянных нападений волков, пошли за советом к сове.
Сова предложила свое решение:
– Зайцы, станьте ежиками, и тогда вас волки трогать прекратят.
– Мысль хорошая, но как, как стать ежиками? – спросили зайцы.
– Я стратег, – ответила сова. – Тактикой занимайтесь сами.*

Поскольку стратегию продаж чаще всего разрабатывают для уже существующих предприятий (в случае стартапов стратегия обычно общефирменная), важно помнить об ограничениях, которые накладывают на продавцов другие подразделения. Так, к сожалению, у

коммерсантов обычно довольно мало рычагов влияния на производственные службы, или, например, на финансистов. Поэтому приходится действовать в ограничениях существующего продукта, существующих бизнес-процессов и существующих бюджетов. Задача обычно ставится примерно так: «Вот тебе продукт, нужно его продать!» Но даже в условиях подобных ограничений вполне возможно делать очень даже революционные вещи.

Процесс разработки стратегии продаж состоит из следующих этапов:

Этап 1. Работаем с продуктом. Выявляем, что есть продукт, и в чем его потребительская ценность для целевого клиента (то есть из-за чего именно клиент останавливает свой выбор именно на нем). Определяем конкурентные преимущества продукта и компании в глазах клиента.

Этап 2. Определяем целевого (стратегического) клиента. Кто суть клиенты, ради которых работаем? Как можно максимально точно их идентифицировать «на входе»? Кто не является нашим клиентом?

Этап 3. Анализируем связки продукт-клиент через призмы стратегий лидерства Трейси-Вирсеми и типов потребления.

Этап 4. Анализируем возможность и целесообразность сегментирования клиентов по потребительским ценностям, типам потребления и так далее. Соотносим продукты с клиентскими сегментами. Считаем прибыльность каждого сегмента.

Этап 5. Определяем каналы коммуникации:
основные – через которые идут собственно продажи;
поддерживающие – маркетинг с целью повышения узнаваемости брэнда/продукта, уровня доверия.

Этап 1. Определяем продукт и его преимущество

*То, что вы рекламируете, то, что вы продаете,
и то, на чем вы делаете деньги, может не совпадать,
а быть тремя разными вещами.
Джек Траут*

На данном этапе определяем, что именно продаем – продукт и его ключевое преимущество. Это самый главный элемент стратегии продаж: без него все остальное бессмысленно. Увы, данный этап также является самым сложным по причине высокой степени «шаманства» вокруг процесса определения преимущества. «Шаманства» в том плане, что действительно гениальная идея чаще всего приходит в результате неструктурированного «озарения». Однако подобное «озарение» вполне можно вызвать системным и структурированным анализом, пошаговый процесс которого будет описан ниже. Здесь уместна аналогия с широко известной историей о приснившейся Менделееву периодической таблице элементов. Да, итоговое решение пришло во сне, сравнительно неожиданно. Значит ли это, что нужно больше спать? Вряд ли: в случае знаменитого химика идея пришла в результате долгой и упорной работы над задачей.

Однако вернемся к нашим продажам. Как всегда, в начале – несколько слов о принципах.

Продукт компании – в теории это либо товар, либо услуга, либо их сочетание. Но в последнее время продукт в виде чистого товара встречается редко. Это возможно, например, если вы производите какой-то уникальный товар, аналогов и заменителей которому не существует. Либо в случае производства «биржевого» (то есть стандартного и взаимозаменяемого небрендируемого) товара, который продают на условиях самовывоза из точки производства (к примеру, продажа щебня из карьера). Но это случаи достаточно экзотические, поэтому подробно их рассматривать мы не будем.

В большинстве случаев продажи «физического» или «виртуального» товара на конкурентных рынках идут «в комплекте» с какой-либо услугой или набором услуг (например, доставка и/или отсрочка платежа). И конкуренция очень часто идет не вокруг потребительских свойств товара, а вокруг сопровождающих его услуг. Так, в свое время китайские грузовики обладали явным преимуществом по цене, но не пользовались спросом из-за отсутствия развитой инфраструктуры услуг для них – обслуживания, ремонта и поставки запасных частей, что для коммерческой техники является гораздо более важным, чем дешевая цена покупки.

Таким образом, под продуктом далее будем рассматривать либо комплекс «товар плюс услуги», либо чисто услуги.

Важный момент, на котором более подробно остановимся ниже: если компания предлагает несколько разных продуктов, для каждого из них должна быть своя стратегия.

Если продукт разрабатывается «с нуля» (например, в ситуации старт-апа), с одной стороны стратегическая задача упрощается тем, что фантазию разработчика мало что ограничивает. С другой стороны – в этом случае сложно на что-либо «опереться», от чего-либо «оттолкнуться». Когда стратегия продаж разрабатывается для уже существующей компании и существующего продукта с определенной историей продаж (особенно многолетней), конкурентное преимущество по факту чаще всего есть, просто его могут не осознавать. Ведь по какой-то причине продукт покупают, и отдают ему предпочтение перед конкурентами. В этой ситуации задача разработчика стратегии – идентифицировать фактическое преимущество и развить его. При этом следует помнить, что существующее преимущество не всегда имеет смысл развивать – сначала нужно оценить его потенциал. Например, этот потенциал может быть ограничен узким рынком или потерей актуальности преимущества в результате изменения рынка или технологий. Если существующее преимущество не дает возможностей развития – придумываем новое.

Сколько должно быть преимуществ? В идеале – одно основное и два-три второстепенных. Причем без второстепенных можно обойтись. Основное преимущество должно быть одно. Если их реально два или больше – налицо отсутствие концентрации, компания зря теряет ресурсы на поддержание избыточного преимущества. Да и клиенту объяснить одно преимущество проще, чем несколько.

Конкурентное преимущество обладать следующими свойствами:

1. Значимость – то есть иметь значение для целевого клиента. Например, у тебя может быть самое экологичное производство в твоей отрасли, но на сегодняшний день в России этот параметр мало для кого имеет достаточное значение, чтобы покупать у тебя только из-за него.

2. Уникальность/лидерство – в определенном географическом, ценовом или продуктовом сегменте твое преимущество должно быть уникальным или самым сильным. В этом – весь смысл преимущества. Потому что если ты – «номер два», то зачем покупать у тебя? Ведь есть лидер. Поэтому свое собственное преимущество всегда необходимо искать именно по отношению к сильным сторонам конкурентов – превосходство мы ищем по сравнению с ними.

3. Видимость/подтверждаемость – утверждение относительно преимущества не должно быть голословным, иначе тебе не поверят, либо утверждение не оценят. Например, можно просто говорить о том, что у тебя в агентстве работают самые гениальные дизайнеры России. А можно предъявить награды этих дизайнеров, полученные на авторитетных профессиональных конкурсах. Восприятие в этих двух случаях будет совершенно разным.

4. Устойчивость – преимущество должно сохраняться в условиях изменений среды, которые считаются нормальными для бизнеса. Например, неустойчивым считается преимущество, которое основывается на навыках какого-либо одного сотрудника компании. Ведь если с этим

сотрудником что-нибудь случится, преимущество будет утеряно. То же самое касается преимуществ, основанных на административном ресурсе.

5. Сложность для воспроизведения конкурентами – преимущество немногого стоит, если оно может быть легко скопировано конкурентами. Особенно печальной может быть ситуация в случае подделок. Например, тебе может показаться, что реальным конкурентным преимуществом будет сертификация твоей системы качества по стандартам ISO. И компания потратит невероятное количество ресурсов на приведение своих бизнес-процессов к требованиям стандартов, проведение честной сертификации и так далее. А конкурент просто «купит» сертификат ISO за пару десятков тысяч рублей и будет так же, как и ты, показывать его клиентам. Клиент же совершенно точно не будет разбираться, у кого сертификат подлинный, а у кого – «липовый».

6. Прибыльность для компании – преимущество должно быть актуальным для достаточного количества клиентов, чтобы обеспечить интересный для компании оборот. При этом себестоимость данного преимущества для компании должна позволять компании получать необходимую собственникам норму рентабельности.

На этом месте книги сделай закладку. Когда будешь разрабатывать конкурентное преимущество своего бизнеса, обязательно сверь свои варианты с вышеприведенным «чек-листом»: если предлагаемое тобой преимущество не соответствует хотя бы одному из требований – либо устраняй недостаток компенсирующими мерами, либо придумай другое преимущество.

Переходим непосредственно к пошаговой методике разработки стратегии продаж в части продукта.

Шаг 1. Определяем стратегию лидерства

В девяностых годах прошлого века американские профессора Майкл Трейси и Фред Вирсема в своей книге «The Discipline of Market Leaders» (в русском переводе – «Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке») предложили интересную и эффективную модель стратегического выбора в бизнесе. Суть модели в том, чтобы выбрать одну из трех взаимоисключающих стратегий лидерства и сфокусироваться на ней. Вот какие стратегии лидерства предлагают Трейси и Вирсема:

1. «Операционное превосходство» (англ. «Operational Excellence») – иными словами, лидерство по издержкам. В данном варианте компания фокусирует свои усилия на том, чтобы максимально оптимизировать свои издержки и за счет этого предложить клиенту самую низкую цену в отрасли, не теряя при этом собственную прибыль. В качестве примеров успешного применения данной стратегии можно привести так называемые «дискаунтеры» в сферах розничной торговли и авиаперевозок – соответственно магазины и авиакомпании, которые за счет жесткой оптимизации всего и вся предлагают товары и перелеты по беспрецедентно низким ценам.

2. «Лидерство по продукту» (англ. «Product Leadership») – лидерство за счет уникального или самого лучшего продукта. Для этого компания постоянно инвестирует в превосходство и первенство своих продуктов, а также в поддержание соответствующего имиджа как продуктов, так и компании. Типичные примеры успешной реализации данной стратегии – корпорация Apple и подавляющее большинство премиальных марок на потребительском рынке.

3. «Близость к клиенту» (англ. «Customer Intimacy») – лидерство за счет высокого уровня обслуживания, индивидуального внимания к каждому клиенту либо удобства покупки. В данном случае компания инвестирует либо в формирование тесных и долгосрочных отношений со

своими ключевыми клиентами, либо в такие бизнес-процессы и инфраструктуру, которые позволяют клиенту делать покупку с максимальным удобством.

Важнейший элемент парадигмы Трейси и Вирсемы – необходимость концентрации. Чтобы стать лидером, нужно сфокусироваться на какой-либо одной стратегии. Нельзя быть одновременно «и умной, и красивой», как та обезьяна в известном анекдоте. Данную идею проще всего проиллюстрировать на примере продуктовых магазинов. «Операционное превосходство» – это «Ашан» и прочие гипермаркеты-дискаунтеры. «Лидерство по продукту» – это премиальные сетевые супермаркеты и специализированные магазины (например, фермерских продуктов или элитного алкоголя). «Близость к клиенту» – это формат «магазинов у дома».

Если ты хочешь закупиться продовольствием по самой низкой цене, ты, скорее всего, сядешь в машину и поедешь в гипермаркет-дискаунтер. Это поставщик с самой низкой ценой. Но там ты не купишь эксклюзивные и дорогие продукты – дискаунтеру невыгодно держать в своей матрице товары с высокой ценой и низкой оборачиваемостью, к тому же целевая аудитория этой категории магазинов их редко покупает. Опять же, как правило, до гипермаркета еще нужно добраться, что не очень удобно. Ради одной буханки хлеба ты точно не поедешь на другой конец города, даже если там эта буханка дешевле на двадцать процентов. Соответственно, если мы смотрим на магазины – лидеры по продукту, то цены там значительно выше, чем у дискаунтеров. И удобство покупки там тоже страдает – экономически неэффективно ставить магазин с эксклюзивным товаром в каждом микрорайоне. А вот «магазины у дома» подкупают своим удобством – они близко. Однако цены там тоже не «дискаунтерные» – а зачем? Как уже было отмечено выше, ради пакета молока или пачки сигарет никто далеко не поедет, проще немного переплатить за удобство. И эксклюзивные товары в «магазинах у дома» ты тоже не найдешь – как и дискаунтерам, в этом формате их невыгодно держать.

Если же ты в погоне за удовлетворением клиента решишь, что хочешь быть лидером одновременно по двум позициям (например, и по продукту, и по сервису), тогда произойдет одно из двух. Либо у тебя не хватит ресурсов стать лучшим в обоих направлениях (ты будешь «среднячком» и там, и там, а это едва ли преимущество). Либо, если ресурсов все-таки хватит, ты останешься без прибыли, потому что уровень затрат у тебя будет двойным, а в условиях конкуренции потребители вряд ли захотят системно, часто и много платить выше рыночного уровня.

При этом следует понимать, что в крайности впадать нельзя, и фокус на одной стратегии совершенно не означает полное игнорирование остальных аспектов. Современный потребитель избалован, и он не будет терпеть явное пренебрежение к качеству, цене или удобству покупки. Клиент дискаунтера даже за низкую цену не будет покупать гнилой товар, да и откровенное хамство персонала терпеть тоже не будет. Даже в премиальных брендах (лидерство по продукту) есть определенные ожидания по уровню цены и сервису. И всегда есть некая психологическая «граница» в том, насколько мы готовы переплачивать и жертвовать качеством приобретаемого товара ради удобства покупки. Поэтому на базовом уровне и цена, и качество продукта и уровень сервиса должны быть как минимум конкурентоспособными, на уровне «входного билета» отрасли. Когда говорим о лидерстве, мы говорим о концентрации и собственных усилий, и внимания клиента на одной конкретной области твоих преимуществ.

Теперь рассмотрим каждую из стратегий Трейси-Вирсемы по отдельности.

Начнем с **лидерства по цене** («операционной эффективности»), как самой простой темы с точки зрения продаж. Как правило, возможность обеспечить самую низкую цену – это результат стратегии ВСЕЙ компании, стратегии дискаунтера. Любое действие, любое решение должно рассматриваться через призму того, насколько оно позволяет минимизировать издержки. Если в твоей компании придерживаются именно этой стратегии – твоя задача как продавца в значительной степени облегчается: мудрствовать лукаво и придумывать какие-либо преимущества и формулировки не придется. «Самая низкая цена» – это самое простое и

понятное любому клиенту преимущество. Минус в том, что это преимущество очень объективно: какие-либо трюки с восприятием здесь неприменимы. Цена либо ниже, чем у конкурентов, либо нет. Соответственно, это преимущество невозможно реализовать только в рамках службы продаж – на него должна работать вся компания.

Лидерство по продукту – применимость данной стратегии ограничивается следующими случаями:

1) продукт действительно хотя бы по одному параметру самый лучший или уникальный, объективно или субъективно. В этом случае делаем преимущество из этого параметра и фокусируемся на нем (не забываем, что преимущество должно быть значимым для клиента);

2) продукт не является лучшим ни по одному из параметров, но его можно представить как уникальный по совокупности свойств. Например, по соотношению набора качественных показателей, значимых для определенных клиентских сегментов, и цены. Так, автор в свое время продавал отечественный программный продукт, уникальность которого заключалась в следующем. В течение нескольких лет это было единственное решение, которое позволяло клиентам из среднего бизнеса получать результаты, сопоставимые с использованием гораздо более дорогих западных систем, но по цене на порядок меньше. То есть система значительно уступала по возможностям западным конкурентам и была значительно дороже других российских решений, функционал которых она превосходила. Но для определенного клиентского сегмента данное решение было абсолютно оптимальным по соотношению «цена-качество». Причем цена и качество – отнюдь не все свойства, по совокупности которых продукт может быть в принципе уникальным. Возможны и другие варианты;

3) продукт можно выделить среди конкурентов субъективным способом, изменив восприятие продукта. Этот вариант менее очевидный и простой, чем предыдущий, но вариантов его реализации придумано достаточно много. Навскидку можно привести прием так называемого «социального доказательства», когда продуктом пользуется, например, знаменитость (не рекламирует продукт, а реально пользуется) – в этом случае можно говорить о том, что «продукт настолько хорош, что ... (имя знаменитости) выбирает его!». Хотя объективно продукт ничем не лучше аналогов от конкурентов. «Поставщик королевского двора» или «Поставщик Кремля» – из той же серии. Разумеется, «социальным доказательством» список вариантов работы с восприятием не ограничивается, многие из них рассмотрим ниже.

Лидерство по близости к клиенту (по сервису, удобству покупки) – к данной стратегии прибегают в двух очень разных по своей природе случаях:

1) когда стратегия близости к клиенту является осознанным выбором и ориентирована на сравнительно узкий сегмент клиентов, для которых удобство покупки важнее качества и цены продукта; и

2) конкурировать по качеству продукта невозможно в принципе – продукт является крайне стандартизированным (например, в результате жесткой государственной регламентации, как услуги в сфере охраны труда, обязательного аудита или банковские услуги), или когда товарная составляющая продукта идентична у конкурентов (например, когда в одном регионе несколько дилеров одной и той же марки автомобилей).

Таким образом, алгоритм выбора для стратегии лидерства по Трейси-Вирсеме выглядит примерно следующим образом:

1. Если компания – старт-ап, сразу переходим к шагу номер два. Если компания успешно существует давно, задаем себе вопрос: «Какой из трех стратегий компания по факту придерживается сейчас?» Даже если явно выраженного предпочтения той или иной стратегии нет, всегда можно определить, в какую сторону компания все же склоняется. Следующий

вопрос: «Мы хотим дальше развивать эту стратегию, или хотим поменять ее?» Если оставляем существующую стратегию, переходим к следующей главе – формулировке конкурентного преимущества. Если хотим поменять стратегию – двигаемся дальше.

2. Насколько у собственников/руководства компании есть желание заниматься оптимизацией, чтобы стать лидером по издержкам? Данная стратегия достаточно экзотична по причине ее сложности, поэтому вероятность выбора в ее сторону невелика. Но если выбор именно таков, с формулировкой конкурентного преимущества все понятно – самая низкая цена. Если нет – двигаемся дальше.

3. Есть ли у продукта компании возможность градации по качеству? Если нет – тогда остается только стратегия близости к клиенту. Если есть – существует ли возможность и желание представить продукт как лучший на своем рынке? Если есть – останавливаемся на стратегии лидерства по продукту. Если нет – ищем варианты преимущества в стратегии лидерства по близости к клиенту.

Шаг 2. Формулируем основное конкурентное преимущество

Как уже говорилось, этот шаг является самым «шаманским», структурировать его достаточно сложно. Тем не менее, можно порекомендовать определенную последовательность действий, которая чаще всего приводит к результату.

Размышляя о возможных преимуществах своего продукта, в первую очередь необходимо помнить, что в подавляющем большинстве случаев клиент покупает продукт не ради самого продукта. Продукт сам по себе редко бывает самоцелью. Хрестоматийный, уже навязший у всех в зубах пример от Филипа Котлера – «покупателю не нужна дрель, ему нужна дырка». Как логическое продолжение этой идеи можно рассматривать цитату из Джека Траута, приведенную в качестве эпиграфа к настоящей главе: «То, что вы рекламируете, то, что вы продаете, и то, на чем вы делаете деньги, деньги может не совпадать, а быть тремя разными вещами». Звучит несколько парадоксально, но это правда. Например, в случае кофейни клиенты могут «покупать» уютную домашнюю атмосферу, «заманиваться» туда рекламой вкусной выпечки, а оборот и прибыль кофейня делает на напитках. Данная цитата Траута также актуальна для некоторых бизнесов (например, юридический консалтинг), в которых реальное преимущество (например, нетривиальный подход к решению задач клиента) можно убедительно представить и продемонстрировать только в ходе личной встречи, потому что на словах об этом заявляют все. В этом случае «продавать» встречу придется с помощью другого преимущества. Это тоже стратегия.

Итак, начинать поиск преимущества следует с осознания того, ради чего, собственно, клиент покупает продукт (так называемая «потребительская ценность»). Вполне возможно, что именно в этой области можно будет придумать некую субъективную или объективную причину, почему именно ваш продукт позволяет клиенту достигать свои цели самым оптимальным или приятным образом.

Если в области цели покупки преимуществ найти или сформулировать не удалось, следующий потенциальный источник преимуществ – риски и неудобства клиента, связанные с процессом покупки или дальнейшей эксплуатацией продукта и/или его результатов. Вполне возможно, что ваш продукт не самый лучший с точки зрения решения задач клиента, но по каким-либо причинам он может быть самым надежным и «спокойным». А это тоже дорогого стоит.

Чтобы перейти к более конкретным идеям, ниже привожу несколько вариантов дихотомий (разделений на две взаимоисключающих группы), в рамках которых можно классифицировать преимущества и попытаться «примерить» их к своему бизнесу.

Фактическое vs воспринимаемое

Американский автор Дональд Нортон в своей книге «Эмоциональный дизайн. Почему мы любим/ненавидим обычные вещи» обозначил три причины, по которым люди эмоционально привязываются к вещам. В вольной трактовке это: красота предмета, удобство его использования и история, связанная с предметом. В принципе, то же самое касается любого продукта, включая услуги. Мы покупаем либо по причине эстетической привлекательности, либо по причине функциональности/удобства, либо из-за каких-либо ассоциаций, связанных с вещью/услугой. Первые две причины явно лежат в плоскости фактического. А вот ассоциации и истории – тема исключительно из области восприятия. Например, часовой бренд Panerai и ножевой бренд Extrema Ratio активно упирают на свои исторические корни в итальянском боевом спецназе. Причем, если начать разбираться, относительно этих корней сразу возникает масса вопросов. Но это отнюдь не мешает данным брендам очень успешно эксплуатировать красиво поданные истории себе на пользу.

Итак, если с фактическим преимуществом все сложно, можно и нужно рассмотреть варианты воспринимаемого преимущества. Какие здесь есть варианты?

Во-первых, можно заимствовать позитивное восприятие у других. Так, хорошо работают ассоциации с внушающими уважение специальностями – инженеры, врачи, военные, особенно если ты работаешь в не очень понятной для обывателя сфере (а в области B2B таких полно). Например, одно агентство по проведению корпоративных мероприятий идентифицировало себя как «инженеров эмоций» – разработало легенду об особой технологии работы, и клиенты очень хорошо это приняли. Если хочется ассоциировать себя с добром – неплохо работает тема врачей. Если с порядком и дисциплиной – военных. Особенно легко и убедительно это можно реализовать, если как минимум один человек из высшего руководства компании в прошлом (или по образованию) был соответственно врачом, военным и так далее.

Всегда позитивно воспринимается ассоциация с видами деятельности, окутанными романтикой – например, уже упоминавшийся выше спецназ. Сюда же относятся море, альпинизм и подобные вещи. Если руководство компании объединяет какое-либо хобби (а это нередко бывает в малом бизнесе, где компания изначально создается единомышленниками или друзьями), историю и преимущество можно почерпнуть из этого источника. Например, если воспринимаемым ключевым преимуществом для клиента может стать четкость командной работы, то с этим хорошо увяжется увлечение, например, хоккеем или яхтенным спортом.

Очень хорошо клиентами воспринимается идея технологичности, особенно в тех отраслях, где 1) высоко влияние человеческого фактора, например, в сфере услуг; и 2) технологичность еще не стала «входным билетом», то есть общепринятой нормой отрасли. Под «технологичностью» в данном контексте можно представить использование как «продвинутых» технологий менеджмента (например, технологий управления проектами РМВОК), так и специальных программных продуктов.

Далее, при возможности можно и нужно эксплуатировать уже упомянутую тему «социального доказательства» – делать упор, например, на возраст компании, количество ее клиентов (из серии: «такое количество покупателей не могут ошибаться»), известных потребителей продукта.

Если качество продукта – тема переменная, можно придумать свои собственные параметры и критерии качества (или позаимствовать их из других отраслей). Например, если в твоём бизнесе никто не измеряет удовлетворенность клиента продуктом или услугой, в этом направлении можно стать пионером и, соответственно, позиционировать себя как лидера в части удовлетворенности. Если это применимо к твоему продукту – изучи вопрос поглубже: существует масса как универсальных, так и специализированных технологий, коэффициентов и тому подобного.

Рациональное vs эмоциональное/подсознательное

Даже когда говорим о воспринимаемом преимуществе, оно также может быть как рациональным, так и иррационально-эмоциональным по своей природе.

Так, во многих B2B услугах важным преимуществом является понимание бизнеса клиента. Оно может быть результатом специализации, наличия сотрудников с опытом работы «на стороне клиента», большой клиентской базы в определенной отрасли и прочих факторов. Это пример рационального преимущества. Еще примеры – упор на «бизнесовости» продукта/компании, бизнес-эффектах и финансовом результате от применения продукта.

Пример иррационально-эмоционального преимущества – умение делать «крутые» вещи, специализация на так называемом «wow-факторе», способности вызвать удивление и восторг, что очень актуально в тех продуктах, где важна креативная составляющая.

Однако при рассмотрении вариантов рациональных и эмоциональных преимуществ очень важно учитывать следующий момент. Согласно многочисленным научным исследованиям, человек по факту принимает решение подсознательно и эмоционально, но затем всегда сам себе сознательно и рационально обосновывает свой выбор. В нашем контексте это означает, что в идеале преимущество должно носить в первую очередь эмоциональный характер, но при этом подтверждаться рациональными обоснованиями. Например, привлекаем клиента нашим преимуществом уникальных впечатлений от использования продукта (эмоциональная составляющая) и подтверждаем свое обещание рациональным преимуществом, скажем, гарантии возврата денег.

Процесс vs результат

Если есть возможность внятно обозначить преимущества результата для клиента – это самый короткий и понятный путь. Один из способов подчеркнуть качество результата – дать гарантию. При этом нужно понимать, что гарантия – сильный инструмент выделения среди конкурентов при прочих равных. Однако сама по себе она клиента на покупку не мотивирует.

Также следует отметить, что при грамотном оформлении тема гарантий отлично работает даже в области услуг. Да, уже оказанная услуга ничего не стоит, и предложение возвращать деньги за сделанную работу просто потому, что заказчика не переполняет восторг – на первый взгляд рискованно и выглядит заманчиво для всякого рода проходимцев со стороны клиентов. Однако автору приходилось работать в компании, которая давала безусловную гарантию возврата денег в отношении многомиллионных проектов в сфере консалтинга. Секрет был в том, что услуга разбивалась на этапы. Каждый из этих этапов, с одной стороны, содержал в себе законченную ценность для клиента, поэтому закрывался актом и оплачивался отдельно. С другой стороны – максимальную ценность клиент получал только по итогам всего проекта целиком. Таким образом, если клиенту что-либо не нравилось по итогу любого этапа, деньги за этап возвращались, и проект на том завершался. То есть риски клиента были минимальны. Риски компании пасть жертвой недобросовестного клиента нивелировались тем, что деньги возвращались только за один этап. Максимум, что безнаказанно мог сделать нечестный клиент – это вернуть стоимость последнего этапа, но этот этап обычно делался как раз самым коротким и недорогим.

Переходим на другую сторону дихотомии. Рассматривая преимущества в **процессе** производства или доставки продукта, важно не упускать из виду значимость данных преимуществ для клиента. Иными словами, их влияние на качество результата должно быть либо крайне очевидно, либо доходчиво объяснено.

Варианты преимущества в процессе могут включать в себя:

- 1) повышенная скорость процесса – например, более короткое время реакции на запросы клиента;
- 2) особый способ реализации процесса – например, полная проработка и документирование решения до начала проекта (что снижает риски непредвиденных расходов со стороны клиента);
- 3) особая технология – например, использование технологии «прямого поиска» для кадрового агентства;
- 4) уже упомянутая «технологичность» – использование современных технологий управления или элементов автоматизации, сюда же можно отнести системы контроля качества;
- 5) возможность выбора из нескольких уровней качества сервиса по заранее определенным параметрам (так называемое «соглашение об уровнях обслуживания», SLA);
- 6) выполнение части бизнес-процессов клиента – например, если в рамках контракта клиент обычно заполняет какие-либо документы сам, поставщик может делать это вместо него.
- 7) стандартизация, сертификация – сами по себе мало кому интересна, и их ценность чаще всего преувеличена, поскольку их сложно убедительно увязать со значимым для клиента результатом. Однако в некоторых случаях, когда клиенту больше нужна видимость результата, чем результат (нередкое явление в сфере B2B), формальные регалии могут иметь ценность.

Разумеется, данный список не является исчерпывающим.

Источник vs результат

К результату может вести не только процесс, но нечто более абстрактное – назовем его условно «источник». Это может быть некое свойство компании или ее сотрудников, которое в твоей отрасли ассоциируется с высококачественным результатом. Например, в сфере услуг, особенно консалтинговых, такое качество – экспертность, которое подтверждается научными регалиями, выступлениями, семинарами, авторством статей и книг. Однако экспертность, возможно, не самый лучший пример источника для преимущества, поскольку в большинстве отраслей это уже, скорее, «входной билет», то есть стандартное требование для игроков рынка. И если ты, например, написал книгу, то это не делает тебя лучшим – лишь ставит в один ряд с лидерами рынка. А на их фоне еще выделиться нужно.

Стандартность vs нестандартность

В некоторых случаях в виде преимущества можно представить максимальную эффективность в решении типовых задач или, наоборот – гибкость и умение решать нестандартные задачи.

В первом случае преимущество перекликается со специализацией (о которой также упомянем ниже). Возможно, из всей линейки ваших продуктов пусть даже что-то одно – самое лучшее на рынке. При этом активная эксплуатация данного факта не делает из твоей компании «актера одной роли». На этом вполне можно построить эффективное преимущество для всей компании по принципу «эффекта ореола». Человеческое восприятие таково, что если человек хорош в чем-либо одном, мы начинаем приписывать ему другие положительные качества. В обычной жизни это часто проявляется, например, в том, что у знаменитостей часто спрашивают их мнение по вопросам, которые не входят в сферу их профессиональной компетенции – скажем, актер вещает о политике.

Умение решать нестандартные задачи – во многих случаях очень сильное и редкое преимущество. Редкое, потому что «любой каприз за ваши деньги» в теории заявляют очень многие. Но когда доходит до дела, выявляется либо неспособность решить нетиповую задачу в принципе, либо озвучивается ни с чем не сопоставимая цена. Преимущество в виде подтвержденной способности успешно работать с нестандартными задачами имеет еще один плюс. Один из парадоксов человеческого восприятия: если человек силен в нетиповых вопросах, почему-то ему автоматически приписывается способность легко и качественно справиться с вопросами типовыми. Хотя в реальности все не совсем так, подобную особенность нашего восприятия грех не использовать в свою пользу.

Специализация vs универсальность

Специализация – очень сильное воспринимаемое преимущество. Причина этому кроется, в частности, в том, что один из самых устойчивых и распространенных человеческих стереотипов – мнение о собственной уникальности. И этот стереотип распространяется за пределы личности его носителя. Людям кажется, что их компания – уникальная, их отрасль – особая, в их стране/регионе есть какие-то мега-уникальные нюансы, которые можно постичь, лишь много лет там проработав... На самом деле, это не более чем иллюзия, но в данном случае у нас с тобой нет задачи ее развенчивать. Если такой стереотип существует – его нужно использовать в своих целях. Если в твоей отрасли пока не принято специализироваться на определенных группах клиентов, типах продуктов и тому подобному – твоя специализация на каком-либо узком сегменте может стать очень значимым преимуществом для этого сегмента. Например, это может быть специализация только на крупных клиентах. Или только на мелких. Или на определенной клиентской отрасли, или даже сегменте в рамках отрасли. И так далее. Главное – не перестараться с фокусировкой своей сферы деятельности и клиентской базы, потому что слишком узкий сегмент может и не прокормить компанию. Однако даже в случае очень ограниченных сегментов есть решение – никто не мешает тебе иметь несколько специализаций, физически выделенных в отделы или департаменты. И каждый из них будет рассказывать своим клиентам о своей узкой специализации на «уникальной» нише этих клиентов.

Причем специализация может быть не только воспринимаемым, но и реальным преимуществом. Например, в случае специализации на определенной клиентской группе. Так, продовольственный магазин так называемой «традиционной» розницы (то есть не сетевой), рядом с которым открылся дискаунтер, однозначно серьезно пострадает, если продолжит продавать «все для всех». Однако, если в округе много офисов, то «традиционный» магазин может выжить и даже успешно развиваться, если начнет специализироваться на продаже готовой еды офисным работникам.

На другом конце континуума – универсальность. Это свойство сложнее продать, но иногда оно достаточно востребовано. Особенно универсальность в плане продуктовой линейки – некоторым клиентам удобнее покупать все «из одного окна», то есть работать с одним универсальным поставщиком вместо нескольких специализированных. Если подобная универсальность выделит вас среди конкурентов – ее можно и нужно использовать. При этом по факту в большинстве отраслей выдающие себя за «универсалов» компании на самом деле специализируются на каком-либо одном продукте, а в плане остальных – просто выступают посредниками. При наличии собственных производственных и прочих ресурсов среди них можно эффективно выделиться.

Сложно vs просто

«Играть» с простотой и сложностью можно несколькими способами.

Один из вариантов – позиционировать простой продукт как сложный. То есть «вроде как кажется, что (*продукт*) – это просто, но на самом деле (*далее перечисляются невидимые неспециалисту тонкости и скрытые угрозы*)». Если больше так никто не делает – за счет данного подхода можно создать для себя имидж более глубокого и заботливого специалиста, чем все остальные.

Действовать наоборот тоже можно. Делать сложные вещи простыми всегда было востребованным навыком. Особенно это актуально в вопросах обучения, обслуживания сложной техники. Например, преимуществом сервисной компании в сфере ИТ может быть реальная способность ее сотрудников разговаривать с клиентом на языке бизнеса, а не на непонятном айтишном жаргоне.

Еще один вариант манипулирования сложностью – это демонстрация избыточной квалификации. Условно говоря, если нужно сделать несложную, но эмоционально важную для тебя процедуру (например, наложить два стежка на порезанный палец твоего ребенка), при одинаковой стоимости и доступности специалистов ты кого предпочтешь в качестве исполнителя: дежурного врача амбулатории в каком-нибудь райцентре или светило нейрохирургии из столицы? Так же и в бизнесе: если ты демонстрируешь свою способность решать гораздо более сложные задачи, чем задачи клиента, но это не отражается на цене, то у тебя есть явное преимущество в глазах многих потребителей. Сразу оговорюсь, что «многих», а не всех – некоторые понимают недостатки избыточной квалификации.

Внутри vs снаружи компании

Преимущество может находиться как «внутри» компании, так и «снаружи».

В первом случае речь идет о следующих «внутренних» ресурсах компании (разумеется, список не исчерпывающий):

1) структурные особенности компании, отличные от общепринятых (например, матричная структура), которые позволяют выдавать на-гора исключительный результат;

2) наличие собственных (или дешевых привлеченных) финансовых ресурсов, которые позволяют, например, давать более длинную отсрочку платежа, чем у конкурентов;

3) уникальный персонал – но уникальность должна быть реальной и значимой. Просто говорить о том, что «у нас работают очень мотивированные и квалифицированные специалисты», – практического смысла не имеет. А вот «у нас работают конструкторы, которые проектировали (*значимый и известный объект*)» – это уже другое дело.

4) уникальные технологии – как управления, так и производства, включая системы реального управления качеством. Актуальны для клиентов только в той степени, в которой позволяют получить более качественный продукт по среднерыночной цене. Иначе смысла не имеют.

5) более совершенные, чем у конкурентов, информационные системы – только в случае, если эти системы позволяют клиенту получить то же, что и в предыдущем пункте.

6) прозрачные рекламные/маркетинговые бюджеты, возможность кобрендинга в рекламе, другие способы обеспечить узнаваемость (и продаваемость) товара – все это очень важно, когда твой клиент – не потребитель, а перепродавец товара (дилер, партнер, магазин и т.п.). Разумеется, данные моменты могут рассматриваться как преимущество, только если они практически не используются в твоей отрасли. В области FMCG (товары ежедневного спроса), например, наличие данных элементов маркетинга уже давно стало «входным билетом».

7) размер компании – крупный размер поставщика сигнализирует силу, надежность и стабильность. А также способность самостоятельно обрабатывать крупные заказы. Для определенных категорий клиентов именно на это можно сделать упор. С другой стороны, маленькая компания обычно имеет небольшие накладные расходы, поэтому может быть более гибкой по цене. К тому же в некоторых случаях небольшое количество персонала может означать более внимательное отношение к каждому клиенту (некоторые мелкие компании успешно обыгрывают данный момент в своем позиционировании).

Преимущества «снаружи» компании – это наличие устойчивых и ценных внешних ресурсов, которые не принадлежат компании, но могут использоваться ею на эксклюзивной основе (то есть недоступны для конкурентов). Примерами таких преимуществ могут быть:

1) свои каналы распределения или партнерская сеть – последнее особенно ценно для крупных, территориально распределенных клиентов;

2) эксклюзивный доступ к поставщикам – чаще всего речь идет об официальном дилерстве. Если оно эксклюзивно, то официальный дилер обычно имеет преимущества перед конкурентами в части гарантии и обслуживания.

3) доступ к уникальным внешним ресурсам (например, сырье или арендованная локация), что позволяет предлагать уникальный в своем роде продукт.

Осязаемость vs неосязаемость

В данном контексте «осязаемость» – это конкретный результат, который можно «пощупать» и измерить. Например, программный продукт может давать очевидную и измеримую экономию времени при решении определенных задач, и эту экономию можно оценить в рублях (если продукт B2B) или в часах времени, проведенных с семьей или в любимом занятии (для продукта B2C).

«Неосязаемость» – это когда преимущество сложно «оцифровать»: это может быть облегчение жизни, удобство, избавление от «головной боли».

Влияние на финрез vs облегчение жизни конкретного сотрудника

Влияние на финансовый результат (обороты, прибыль, оборачиваемость и тому подобное) – сильный аргумент для клиентов в сфере B2B, особенно из малого и среднего бизнеса, где окончательное решение о значимых покупках принимает собственник или генеральный директор. Если твой продукт предназначен именно для таких рынков – этой области преимуществ следует уделить особое внимание.

Для крупных корпоративных клиентов риторика финансового результата менее эффективна. Там гораздо лучше работают решения, которые позволяют конкретным сотрудникам добиваться значимых результатов на своем фронте работ, «показывать себя», или облегчать себе жизнь. О финансовом результате в этом сегменте можно говорить лишь в контексте «более эффективного использования бюджетов».

Надежность vs большой результат

В данной дихотомии речь идет о соотношении «риск-вознаграждение». Как известно, в любой области чем интереснее цель, тем выше риски. Чем «планка» цели ниже, тем мероприятие становится менее рискованным. Соответственно, преимущество можно сфокусировать либо на получении выдающегося, «прорывного» результата, либо на гарантии стабильности и надежности, минимизации рисков. Хрестоматийный пример позиционирования с использованием второго подхода – слоган компании IBM, в свое время направленный на технических закупщиков, больше заинтересованных в стабильности приобретаемых решений, чем в их революционности. Слоган звучал так: «Еще никого не уволили за покупку у IBM».

Новое vs старое

В некоторых случаях в качестве преимущества можно демонстрировать новаторство как часть корпоративной культуры компании. Это предполагает «продвинутость», постоянный поиск новых решений, тестирование новинок, нахождение «на острие» моды, технического прогресса и так далее.

На другом конце континуума – консерватизм, ассоциирующийся с надежностью. У стабильности, ностальгии, «старой школы» и тому подобных тем тоже есть свои поклонники, и их немало.

Технические vs человеческие

Преимущество может быть, например, техническим по своей природе – уникальное оборудование, уникальные технологии. Либо «человеческим» – уникальные сотрудники, уникальные подходы к работе (например, «бережливое производство»). Разумеется, и то, и другое имеет смысл лишь в той степени, в которой позволяет клиенту получить либо более интересный продукт или сервис, либо более низкую цену.

Серьезность vs юмор

Когда уже все варианты преимуществ исчерпаны, в некоторых условиях (практически исключительно на B2C рынках) можно выделиться за счет юмора. Например, превратить процесс покупки в забавный/смешной опыт. В этом отношении интересным образчиком может послужить Moosejaw – американский онлайн и оффлайн ритейлер товаров для активного отдыха (походы, альпинизм и тому подобное). Рынок достаточно нишевой и очень конкурентный – возможность манипуляции с ценами ограничивают стандартные контракты с производителями, а высоким уровнем сервиса и экспертностью продавцов-консультантов на этом рынке в целевой географии уже давно никого не удивишь. Поэтому Moosejaw выбрал стратегию юмористического подхода к взаимодействию с клиентом – вся их внешняя коммуникация (в пределах разумного, конечно) изобилует шутками, приколами и всякими забавностями. Идея, очевидно, в том, чтобы сам процесс покупки достаточно серьезных товаров вызывал у клиента улыбку и позитив.

Этап 2. Определяем стратегического клиента

Продавцы редко думают о том, чтобы выбирать клиентов...

Как моряк в отпуске на берегу – мы не очень придирчивы. Огромная ошибка.

Сет Годин

«Нужно понимать, кто является целевой аудиторией бизнеса, и фокусироваться на этой аудитории» – казалось бы, данное утверждение до тошноты очевидно. Мало кто будет спорить с этим заявлением на уровне абстракции. Однако на уровне конкретных действий так же мало кто ему следует. И причина этому часто кроется в том, что руководители компаний или отделов продаж просто не считают ресурсы. Есть иллюзия, что широкий охват позволит добиться лучших результатов, чем узкая концентрация. Но в большинстве случаев это не так.

Во-первых, фокусировка на целевой аудитории обеспечивает высокую вероятность покупки, а значит – низкую себестоимость каждой продажи. Так, например, билет на концерт популярного хип-хоп исполнителя при определенных усилиях можно продать и одинокой старушке. Но гораздо проще и быстрее реализовать данный товар подростку, который носит футболку с изображением этого исполнителя. Без фокусировки продавать можно, но это как мыть песок в поисках золота. Чтобы найти крупную драгоценную жилу, нужно обработать тонны песка – затраты могут быть несоизмеримыми с результатами. И, кстати, не факт, что золото в этом песке вообще есть. Разумеется, и старушка, и песок – это крайности. В реальности же чаще всего работа с нецелевыми клиентами не столь очевидна, но от этого она не становится менее разрушительной для бизнеса. Это непродуктивные затраты в чистом виде, то есть «слитые в унитаз» деньги. Один из примеров тому – упомянутая в предисловии компания, проигравшая 25 из 26 тендеров.

Во-вторых, перефразируя известную рекламу, «не все клиенты одинаково полезны». Кому-то такое утверждение покажется кощунственным. Но только до того момента, как человек начинает считать рентабельность (прибыльность) каждого клиента или групп клиентов. И здесь начинает выясняться, что есть очень прибыльные клиенты, которые:

- покупают по цене, близкой к прайсовой (т.е. с минимальной скидкой);
- покупают сравнительно много; и
- прямые затраты на их обслуживание невелики (они не требуют какого-то особенного внимания менеджеров, у них не бывает нетиповых заказов и т.п.).

Таких обычно не более 20%.

А на другом конце континуума – группа клиентов, которые:

- покупают на небольшие суммы;
- но претендуют на максимальную скидку;
- требуют сравнительно высоких затрат на свое обслуживание (например, каждый раз для перезаключения договора менеджеру приходится ехать в другой город, или требуется «разбивать» типовые партии товара и тому подобное); и
- очень конфликтны – с ними постоянно происходят какие-то неприятные истории, на разбор которых уходит время и нервные клетки менеджера и руководства, а также деньги на возмещения и компенсации.

Например, один знакомый автора владел компанией по оптовой торговле бакалеей. Склады и парк грузовичков, которые занимались доставкой. По мере падения рентабельности отрасли пришлось пересмотреть свой подход к выбору клиентов. Выяснилось, что работать с удаленными магазинчиками в районах области невыгодно – товара они покупают мало, а логистические затраты на них высоки. Так получалось, что маржинальный доход от продажи этой группе клиентов даже не всегда покрывал себестоимость доставки. Отказ от работы с этим сегментом и внедрение стандарта минимальной рентабельности клиента позволило компании выправить свои финансовые показатели.

Итак, потенциальных клиентов можно условно разделить на «наших» и «не наших», то есть целевых и нецелевых. Целевых клиентов далее будем называть «стратегическими».

Стратегический клиент соответствует следующим параметрам:

- 1) для него актуально преимущество компании/продукта;
- 2) тип потребления данного клиента соответствует предложению компании (об этом ниже);
- 3) клиент выгоден с точки зрения рентабельности (как продаж, так и итоговой).

Если клиент хотя бы по одному из этих пунктов не подходит, его относим к нецелевым.

С первым параметром на уровне абстракции все понятно и очевидно. Если, например, ваше преимущество в новаторстве и новейших (читай – «сырых», непроверенных) решениях, то «продавать» это преимущество человеку с репутацией консервативного и осторожного – занятие сомнительное. На уровне конкретики, разумеется все несколько сложнее. В случае, когда количество потенциальных клиентов исчисляется десятками тысяч и более, и привлечение клиентов ведется через маркетинг (рекламу), делаются и проверяются различные гипотезы относительно актуальности преимущества для различных клиентских сегментов. В ситуации ограниченного количества потенциальных покупателей и работы с ними через механизмы прямых активных продаж, используются предварительный анализ клиента по косвенным признакам из данных в открытых источниках, а также вопросы, которые позволяют «квалифицировать» потенциального клиента при встрече или телефонном разговоре.

Второй параметр вводит новую сущность – «тип потребления». Давно замечено, что разные люди могут руководствоваться разной логикой при выборе между конкурирующими предложениями по одному и тому же продукту. Одни хотят получить самую низкую цену, другие – качество и функциональность, а третьи – вообще исключительность и премиальность (в том числе и в цене). Одна из классификаций этого так называемого «типа потребления» выглядит следующим образом:

1. Тип потребления «Функциональный»: клиента интересует только цена, самая низкая за минимальный базовый функционал;
2. Тип потребления «Стандартный нижний»: клиенту нужна самая низкая цена при определенном наборе требований помимо минимального базового функционала;

3. Тип потребления «Стандартный верхний»: клиент определил для себя некий бюджет, и за него хочет получить максимум;

4. Тип потребления «Престижный»: чем выше цена и качество, тем лучше.

Проиллюстрировать типы потребления проще всего на примере выбора мобильного телефона.

Функциональный тип потребления – клиенту нужно, чтобы в телефоне только были функции входящих и исходящих звонков (например, ему нужно сделать с этого аппарата всего один звонок, после чего телефон улетит в мусорное ведро). Поэтому клиент ищет просто самый дешевый телефон, который может найти. Точка.

Стандартный нижний тип потребления – у клиента есть определенные требования к функционалу: телефон должен звонить, плюс нужен сенсорный экран и выход в интернет. И он ищет самый дешевый телефон, который удовлетворяет этим требованиям.

Стандартный верхний тип потребления – клиент определил для себя, что готов потратить на телефон, скажем, десять тысяч рублей. И он ищет самый лучший аппарат, который можно купить за эти деньги.

Престижный тип потребления – здесь уже речь идет о престижных, всем известных марках, причем чем дороже телефон, тем больше предпочтения ему будет оказано.

Как правило, каждый продукт изначально спроектирован только под один тип потребления, и его нельзя предлагать клиенту с другим типом потребления в отношении этого типа продукта. Проще говоря, если клиент хочет дорогой пафосный автомобиль, ему бессмысленно предлагать «Ладу», какими бы преимуществами эта марка не обладала. С другой стороны, если человек живет в глухой деревне, и у него на руках всего двести тысяч рублей, глупо навязывать ему новый «Гелендваген» вместо подержанного «УАЗика».

Вышеприведенные примеры с автомобилями, конечно – очередная крайность для иллюстрации абстрактной идеи. На практике же очень часто все не так очевидно. Нередки, например, случаи, когда компания с продуктом, для «стандартного верхнего» типа потребления пытается продать его клиенту со «стандартным нижним» типом потребления. Или «стандартный нижний» продукт – «функциональному» клиенту. Даже если сделка состоится (например, генеральный директор из соображений «имиджевого клиента» или с надеждой на «перспективу» дает беспрецедентную скидку), клиент получает избыточное для себя качество, а для поставщика контракт становится нерентабельным. На ниве B2B услуг это встречается сплошь и рядом.

Поэтому на этапе формирования стратегии продаж крайне важно определить, какой именно тип потребления является целевым по каждому продукту. А затем для каждого существующего и потенциального клиента необходимо идентифицировать его тип потребления (например, вопросом: «А на основании каких параметров у Вас принимается решение о покупке?»). И если тип потребления не соответствует целевому, тогда «этот клиент – не наш клиент». Каким бы он ни казался привлекательным.

Такое может иметь место, например, если производственные мощности компании настроены на «стандартный верхний» тип потребления (максимальное качество за фиксированный бюджет), а клиент может покупать только в рамках федерального закона о госзакупках. То есть единственный критерий выбора поставщика для клиента – цена (классический «функциональный» тип), доплачивать за качество он не готов или не имеет права по закону. Конечно, компания может участвовать в тендере такого клиента, и даже его выиграть. Но рентабельность сделки гарантированно будет печальной.

Чтобы подобное не происходило, в случае уже существующего продукта необходимо определить, на какой именно тип потребления он настроен. И уже исходя из этого отфильтровывать «нецелевых» клиентов, чей тип потребления ему не соответствует.

Далее возникает вопрос рентабельности клиента как с точки зрения процесса продаж, так и с точки зрения отгрузки. Основные «подводные камни» в части рентабельности продаж мы уже рассмотрели – это попытки продать клиентам, для которых преимущество не является актуальным, либо тип потребления которых не соответствует предложению компании. Однако рентабельностью продаж дело не ограничивается. Если руководитель коммерческой службы отвечает не только за выручку, но и за итоговую рентабельность сделок, последнюю нужно просчитывать и прогнозировать для разных клиентских групп. В случае уже существующей клиентской базы, возможно, придется принимать непопулярные меры в отношении «нецелевых» покупателей. Менеджеры (да и руководство компании) могут «по инерции» держаться за низкорентабельных клиентов, особенно если они замотивированы только на объем продаж.

При этом важно отметить, что низкорентабельными или даже убыточными могут быть не только мелкие клиенты. Особенно печальна ситуация, когда убыточным становится или всегда был крупный клиент. Психологически (и иногда политически) с ним может быть довольно сложно расстаться. Начинают выдумывать всякие отговорки про то, что «этот клиент – имиджевый» и тому подобное...

Что обычно делают с неприбыльными или убыточными клиентами? Либо расторгают договор с ними в одностороннем порядке, либо предлагают им такие условия сотрудничества, при которых нежелательные клиенты сами уходят или меняют свое поведение. Разумеется, перед этим необходимо все крайне тщательно просчитать и взвесить, чтобы «с водой не выплеснуть ребенка».

В части «антистимулов» одним из хрестоматийных примеров считается случай «Первого Национального Банка Чикаго» в США. Когда-то очень прибыльный, во второй половине девяностых годов прошлого века он стал еле-еле выходить на точку безубыточности. Новое руководство банка дотошно проанализировало клиентскую базу и нашло крупный источник потерь. Он заключался в том, что значительная доля клиентов банка не хотела работать через многофункциональные банкоматы и онлайн-сервисы. Вместо них консервативный сегмент клиентов предпочитал старое доброе обслуживание у дорогостоящих операционистов. Чтобы простимулировать отказ от этой невыгодной банку модели и переход на более современные средства, банк ввел комиссию в 3 доллара за каждую операцию через банковского кассира. Это было неслыханно. Разразился чудовищный скандал. Только ленивый не раскритиковал руководство банка в СМИ. Политики наперебой негативно высказывались по этому поводу. Конкурирующие банки на разные лады использовали тему «трех долларов» в своей рекламе. Все предрекали банку скорую кончину. Чем же закончилась история? Банк не только не умер, но и показал рекорды прибыльности.

Итак, с теорией разобрались. Что же делаем на уровне конкретных действий? Пропускаем всю совокупность потенциальных клиентов через «три сита» параметров стратегического клиента (актуальность преимущества, тип потребления и общая рентабельность).

В первую очередь пытаемся понять, какие общие черты объединяют потенциальных клиентов, для которых должно быть актуально преимущество компании/продукта. В B2C отраслях это демографические характеристики, в B2B – география, отрасль, размеры и прочие характеристики клиентского бизнеса, включая структуры и модели принятия решений о покупке (например, единоличное решение собственника, или коллегиальное решение, или тендеры и так далее), а также законодательные ограничения.

В некоторых случаях сделать это достаточно просто. Например, если целевой рынок – B2B, и ключевое преимущество – наличие обширной сети филиалов/партнеров, то это может быть

интересно в первую очередь географически распределенным клиентским компаниям. Но иногда чисто дедуктивным образом может быть сложно сформировать образ целевого клиента исходя из описания преимущества. Тогда работает метод «от противного»: отсеиваем явно неподходящих потенциальных клиентов, кто явно не должен соответствовать. Выстроенные таким образом ограничения также имеют ценность, поскольку очерчивают те «территории», на которые продавцам и маркетологам не следует тратить время и деньги.

Далее прикидываем, какие характеристики являются общими для клиентов, тип потребления которых соответствует предложению компании. Фактически, это второй уровень «сита», через которое пропускаем оставшихся потенциальных покупателей. То есть вводим дополнительные ограничивающие параметры. Например, если продолжить пример компании с развитой филиальной сетью, то первый уровень отсева – географически распределенные клиенты. Допустим, что по типу потребления предложение компании соответствует «стандартному верхнему». Тогда на втором уровне «сита» отсеиваются компании, которые закупаются по «стандартному нижнему» и «функциональному» типу – то есть как минимум те, чьи конкурсы на закупки регулируются федеральными законами 44-ФЗ и 223-ФЗ (государственные структуры, госкорпорации и естественные монополии, которые не имеют права выбирать на основании качества – ключевую роль в выборе поставщика играет цена). Остаются крупные частные российские компании и транснациональные корпорации.

На третьем уровне «сита» отсеиваются прошедшие два предыдущих отбора, но явно нерентабельные в конечном итоге потенциальные клиенты. Наиболее очевидное ограничение во многих случаях – география. Но, разумеется, для каждого бизнеса существуют свои собственные ограничения, которые необходимо разработать.

Этап 3. Формируем связки «продукт-клиент»

*Суть успешной стратегии – это дать потребителям то, что они на самом деле хотят, причем лучшим образом, чем это делают конкуренты.
Кеничи Омае*

Как уже упоминалось выше, если у компании несколько продуктов, их нужно проанализировать на предмет того, не следует ли для каждого из них разработать свою стратегию. Очень может так случиться, что у каждого из этих продуктов – своя специфичная аудитория потребителей. Либо, даже если потребители одни и те же, у разных продуктов разные преимущества в глазах этих потребителей.

Таким образом, описанные в предыдущих двух главах упражнения придется проделать единожды, если у компании только один продукт (так называемый «монопродукт»). Если продуктов несколько, то формулировку преимущества и определение целевой аудитории следует провести для каждого продукта. В итоге получаются так называемые «связки клиент-продукт», которые можно оформить в виде таблицы.

Также для каждого продукта необходимо определить его цель, роль и статус. Речь идет вот о чем. В некоторых ситуациях продукты могут быть равнозначными: например, компания – разработчик программного обеспечения в своей линейке продуктов может иметь платформу для интернет-магазинов и софт для управления морским судном. Абсолютно равнозначные продукты для совершенно разных аудиторий, которые никак не пересекаются. Очевидно – совершенно разные стратегии продаж для каждого.

В большинстве случаев, однако, продукты одной компании так или иначе взаимосвязаны друг с другом: например, направлены на одну и ту же целевую аудиторию. Типичный пример – автодилер: у него и продажа автомобилей, и сервис, и запчасти, и тюнинг, и масса сопутствующих услуг типа страховых и кредитных брокеров и так далее.

В подобной ситуации одни продукты могут быть основными, а другие – второстепенными. Разумеется, львиную долю внимания необходимо уделять основному продукту – в этом и есть

смысл концентрации, которую обсуждали выше. Всегда будет соблазн «не забыть» и второстепенные продукты, но они не должны поглощать больше ресурсов, чем заслуживают.

Роль второстепенных продуктов может быть опять же разной. Они могут поддерживать основной продукт и являться частью конкурентного преимущества (например, сопутствующий сервис при продаже автомобилей). Либо могут предлагаться как дополнительная небольшая услуга, которую клиент все равно где-нибудь купит, но ему удобнее будет купить ее «в комплекте» с основным продуктом. Хрестоматийный пример подобного «дополнительного» продукта – реализация фирменных аксессуаров теми же автодилерами. Не секрет, что «нефирменные» коврики, защита картера, обвес и прочее по цене выйдут значительно дешевле при качестве как минимум не ниже фирменного. Но человек, только что потративший солидную сумму на автомобиль, в течение некоторого короткого времени менее чувствителен к разнице в цене в несколько тысяч рублей, чем и пользуются автодилеры, продавая фирменные аксессуары с очень интересной для себя наценкой. Тот же самый механизм работает и в других отраслях. Например, в свое время автор продавал крупные проекты в сфере охраны труда, стоимость которых исчислялись минимум шестизначными цифрами. При этом, как правило, тем же самым клиентам требовалось обучение по охране труда (на сравнительно небольшие суммы), которое они могли купить в два-три раза дешевле в другом месте, но предпочитали взять сразу все «из одного окна». В результате, хотя оборот по услугам обучения был сравнительно небольшой, маржинальность этого продукта для компании была просто неприличной.

Также существует определенная категория продуктов, которые вы вряд ли кому-либо продадите, но их наличие в продуктовой линейке повышает статус компании. В компании, оказывающей B2B услуги, это могут быть «консалтинг» и «аудит» по предметной области. Заявляя свое предложение по данным услугам, вы подчеркиваете свою экспертность. Разумеется, в случае чего вы все же должны иметь возможность данную услугу оказать, или хотя бы понимать, «с какой стороны подойти к вопросу».

Некоторые модели бизнеса построены на том, что в качестве основной заявляется одна услуга (и она же предлагается и продается клиенту), а основная выручка делается на другом продукте. В качестве примера можно привести некоторые компании в сфере ИТ, с которыми в свое время приходилось конкурировать автору. Так вот, у этих компаний бизнес-модель была построена на том, что клиенту предлагалось внедрение популярных учетных систем за «смешные» деньги, по реально демпинговой цене. Жадный клиент «клевал» на эту наживку, но по завершении внедрения система работала только при условии ее сопровождения той же компанией за уже очень серьезные ежемесячные платежи. Поскольку настройка системы под клиента проводилась очень непрозрачно, привлечь другую компанию на сопровождение было невозможно. И покупатель оставался заложником купленной «по дешевке» системы, в конечном итоге переплачивая в несколько раз по сравнению со стоимостью нормального добросовестного внедрения.

В некоторых сферах (например, услуги юридического консалтинга) эффективно коммуницировать свое преимущество через маркетинговые активности достаточно сложно в силу ряда причин (конфиденциальность реальных кейсов, повышенная важность доверия и тому подобное). Один из успешных приемов для таких случаев состоит в использовании простого, понятного, низкорискового и недорогого (иногда даже бесплатного) продукта, цель которого – «засунуть ногу в дверь». То есть начать коммуникацию с потенциальным клиентом.

Таким образом, в зависимости от бизнес-модели взаимодействие продуктов в линейке компании может быть выстроено по-разному. В любом случае, данное взаимодействие (или отсутствие оно) необходимо прописать в регламентирующих документах отдела продаж.

Этап 4. Сегментируем стратегических клиентов

Каждому – свое.

Надпись на воротах концлагеря «Бухенвальд»

Сегментация очень часто воспринимается как чисто абстрактная сущность. Все знают, что она нужна, но не все понимают, зачем. Клиентов как-то классифицируют по каким-то параметрам, обзывают это сегментами и на этом останавливаются. Если поинтересоваться целью данного упражнения, внятного ответа не последует.

На самом же деле, сегментация – совершенно практический и практичный инструмент продавца. Суть ее состоит в том, что разным сегментам клиентов продаем по-разному. Если всем клиентам продаем одинаково (одно и то же преимущество, один и тот же процесс продажи, одни и те же менеджеры и так далее), то сегментации клиентов для данной компании просто нет. Есть только один клиентский сегмент, и это нормально.

А вот если одной группе клиентов мы «продаем» одно преимущество, а другой – другое; если одна группа клиентов обрабатывается менеджерами через прямые активные продажи, а другая – только через маркетинговые активности и входящие контакты; если для определенной группы клиентов есть выделенный отдел или группа менеджеров – тогда есть сегментация. В этом случае для каждого сегмента – своя стратегия, которую нужно формулировать и прописывать.

Таким образом, получается уже как минимум двухмерная матрица: своя стратегия должна быть для каждой связки «продукт – клиентский сегмент». При наличии нескольких продуктов и нескольких сегментов графически данную картину можно оформить в виде таблицы, в строках которой – продукты, в столбцах – сегменты клиентов (или наоборот), а в клетках – собственно стратегии.

Принципы сегментации клиентов могут быть самыми разными, и исчерпывающий список составить вряд ли возможно или нужно. Для сектора B2B чаще всего клиентов сегментируют по отраслям и размерам. В сфере B2C – пол, возраст и прочие демографические признаки. Однако, разумеется, параметры сегментации этим не ограничиваются. Так, в свое время автор реализовывал проект постановки системы продаж в компании – франчайзи 1С, где сегментация стратегических клиентов на тот момент выглядела следующим образом:

Стадия в процессе внедрения учетной системы на предприятии:

1. Осознание проблем и конкретизации потребности
2. Выбор подрядчика
3. Проблемное внедрение (в процессе или завершено)
4. Успешное внедрение (завершено)

(Клиенты, находящиеся на стадиях: 1) неосознания проблем; 2) первичного осознания проблем; и 3) успешное (по мнению заказчика) внедрение в процессе не являются стратегическими клиентами)

Для каждой из четырех вышеприведенных групп клиентов был свой отдельный бизнес-процесс работы.

Этап 5. Определяем каналы коммуникации

Цель не в том, чтобы дозвониться до лица, принимающего решения.

Цель в том, чтобы ЛПП позвонил тебе сам.

Джеффри Джитомер

После того, как определились с:

- 1) продуктом, его потребительской ценностью и преимуществом; и
- 2) целевой аудиторией – стратегическим клиентом,

необходимо сделать выбор относительно того, как информация о продукте и компании будет доводиться до целевого клиента с целью заключения сделки. То есть выбираем так называемые «каналы коммуникации».

В принципе, существуют три основных варианта таких каналов:

- 1) прямые продажи, поддерживаемые маркетингом;

- 2) продажи на входящих контактах, которые генерирует маркетинг; и
- 3) прямые продажи так называемым «лидам» (англ. leads), которые генерирует маркетинг.

Рассмотрим вкратце каждый из этих вариантов.

Если целевых клиентов мало, и все они известны (как правило, в случае крупных и дорогих продуктов, особенно в сфере B2B), то речь явно идет о первом варианте. Под «прямыми продажами» в данном контексте понимаем целенаправленную работу менеджеров по списку известных потенциальных клиентов способом «исходящих» контактов. Менеджер выявляет «контактное лицо», через которое начинает общаться с потенциальным клиентом. С помощью или без помощи «контактного лица» выходит на лицо, принимающее решение о покупке (ЛПР). Выявляет потребности, презентует продукт и так далее, в зависимости от используемого бизнес-процесса. Роль маркетинга (рекламные и прочие активности в СМИ, интернете и оффлайн, включая мероприятия) – обеспечить узнаваемость бренда и доверие к нему, чтобы облегчить работу (читай – «сэкономить время») менеджера с потенциальным клиентом и обеспечить более высокую вероятность заключения сделки.

Второй и третий вариант предпочтительны, когда число потенциальных целевых клиентов переваливает за несколько десятков тысяч.

Второй вариант – продажи на входящих контактах – чаще всего используется, когда продукт сравнительно простой и недорогой (то есть для покупки клиенту не нужна консультация, и выбор не очень сложный). Например, большинство товаров B2C (за исключением крупных и дорогих), или какие-либо простые темы B2B (например, канцтовары). В этой модели информация о продукте и способе его приобретения до потенциальных клиентов доводится через рекламные и прочие активности в традиционных СМИ и онлайн, а также событийный маркетинг (мероприятия) и прочие способы (рассылки, обозначение себя с помощью вывесок и отметок на Яндекс и Гугл картах, раздача листовок и тому подобное). Далее клиент покупает продукт либо в розничных точках, либо в интернет-магазине, либо оформляет заказ через менеджера, который работает исключительно на «входящих» контактах.

Третий вариант – по сути гибрид первого и второго. Данный механизм используется, когда потенциальных клиентов много, но продукт сложный (например, услуги) и/или дорогой, и без дополнительного общения клиент его не купит. Суть модели в том, что через маркетинговые активности (реклама, работа на выставках, проведение мероприятий и так далее) компания выявляет и фиксирует контакты тех потенциальных клиентов, которые проявили хоть какой-то интерес к продукту (так называемые «лиды»). Далее эти контакты передаются службе продаж, и менеджеры уже обрабатывают «лидов» методом прямых продаж. Типичный пример данного подхода – использование маркетинговых семинаров компаниями в сфере профессиональных услуг (консалтинг, аудит, юридические услуги и тому подобное). Механизм работает следующим образом. Компания проводит открытый для широкой публики (или узкого круга) бесплатный или условно платный семинар по одной из тем своей предметной области. Суть семинара – не разрекламировать себя, а дать участникам полезную информацию, ради которой они, собственно, и придут. Участники на семинар привлекаются через рекламу. Проводя семинар, компания «убивает двух зайцев»: 1) она демонстрирует свою экспертность в своей предметной области; и 2) получает контакты потенциальных клиентов, которые проявили свою заинтересованность в теме. После семинара с каждым его участником отдел продаж компании уже ведет индивидуальную работу. Более простой вариант – бесплатная раздача некоего инфопродукта (например, электронной книги) в обмен на контактные данные.

При выборе нужного канала коммуникации необходимо учитывать один важный момент.

На первый взгляд может показаться, что в некоторых случаях имеет смысл одновременно использовать более одного канала. Особенно, если компания одновременно предлагает несколько продуктов (одни – простые, а другие – сложные, либо одни – на узкую аудиторию, а

другие – на широкую) – кажется логичным сочетать две и более модели коммуникации. На самом же деле это иллюзия, и довольно дорогостоящая. Дело в том, что стоимость эффективной эксплуатации каждого из трех вышеописанных каналов достаточно высока, поэтому использование даже двух каналов одновременно приведет либо к необоснованному росту затрат (и потерям прибыли), либо к неразумному распылению ресурсов, резко снижающему эффективность каждого канала и общую эффективность продаж.

В случае прямых продаж самый дорогой в приобретении и поддержании ресурс – это менеджеры. Специалисты, умеющие эффективно работать в сфере прямых продаж дорогих и сложных продуктов, заслуженно высоко оплачиваются. Плюс их достаточно долго обучать специфике бизнеса компании (а время, как мы уже выяснили, – тоже деньги).

В модели генерации «входящих» клиентов самый дорогой элемент – реклама. Известно, что для получения результата от рекламы вложения в нее должны быть достаточно серьезными. Персонал для обработки «входящих» запросов стоит сравнительно недорого. В случае онлайн торговли процесс обработки заказов вообще автоматизирован.

В варианте «лидогенерации» абсолютные затраты на рекламу несколько меньше, потому что конверсия рекламы на бесплатные действия всегда значительно лучше, чем на покупку. Условно говоря, чтобы привлечь 100 лидов на скачивание бесплатной книги, на рекламу потребуется меньше денег, чем чтобы продать 100 экземпляров книги по полной цене. Но эта условная «экономия» нивелируется затратами на менеджеров, которые обрабатывают «лиды». Квалификация и стоимость таких менеджеров хоть и ниже, чем в случае прямых продаж, но все же выше, чем при обработке «входящих» запросов на покупку.

Таким образом, в большинстве случаев (как минимум – малого и среднего бизнеса) гораздо эффективнее с точки зрения итоговой прибыли сосредоточить усилия и ресурсы на основном продукте и основном клиентском сегменте. Соответственно – на одном канале коммуникаций для этой связки «клиент-продукт». В любом случае, все возможные сценарии необходимо просчитывать на предмет себестоимости.

Тема содержания коммуникации – то есть как именно транслировать целевому клиенту преимущество продукта – в данной книге рассматриваться не будет: это больше вопрос тактики. Однако хотелось бы обратить внимание читателя на следующий важный момент: вся коммуникация в канале должна быть конгруэнтной.

Конгруэнтность – это термин из психологии, который стал популярным благодаря практикам нейролингвистического программирования (НЛП). В общем случае, конгруэнтность означает согласованность элементов системы между собой, отсутствие противоречий. Применительно к коммерческой коммуникации речь идет о том, что подсознание клиента благосклонно примет только целостную картинку из непротиворечащих друг другу элементов. Проще говоря, все явные и неявные сообщения должны соответствовать друг другу. В идеале – каждый (даже самый мелкий) элемент коммуникации должен соответствовать заявляемому преимуществу.

Например, если рекламное агентство в качестве своего преимущества заявляет креативность, то ее собственные маркетинговые материалы (так называемые «self-promo») должны быть креативны. Если типография позиционирует себя как специалист по эксклюзиву, а у ее директора простая примитивная визитка – это не очень разумно. Казалось бы, на уровне абстрактной идеи все это опять-таки очевидно до безобразия. Однако на практике, к сожалению, некоторые руководители компаний почему-то склонны считать, что «сапожник без сапог» – это нормально.

Но если хотя бы один из элементов коммуникации «выпадает» из общего фона, картинка в голове у получателя информации разрушается. И подсознание покупателя, подобно Станиславскому, кричит: «НЕ ВЕРЮ!» К тому же отсутствие конгруэнтности также вызывает у

потенциального клиента так называемый когнитивный диссонанс – состояние психического дискомфорта, вызванное столкновением в его сознании конфликтующих элементов. В результате не просто подрывается доверие, а еще и возникает подсознательное отторжение. Именно поэтому, например, в серьезных компаниях определенное внимание уделяется внешности и дресс-коду продавцов, особенно тех, кто продает дорогие и сложные продукты. Поэтому давайте будем конгруэнтны.

Этап 6. Оформляем результаты

Пояснительные выражения объясняют тёмные мысли.

Козьма Прутков

Чтобы стратегия из абстракции стала реальностью, ее следует довести до исполнителей. И сделать это нужно так, чтобы исключить неверное восприятие или двусмысленное толкование информации. Соответственно – стратегию необходимо оформить в письменном виде.

Какого-либо общепринятого стандарта оформления не существует, в каждом случае он свой. Один из вариантов структурирования стратегии продаж может выглядеть следующим образом.

1. Объекты системы продаж и их взаимодействие

1.1. Продукты компании «*Название компании*»

1.1.1. Основные продукты

Перечень продуктов в виде таблицы:

№	Наименование продукта	Описание продукта	Преимущество продукта
1			
...			
N			

Очевидно, если продукт один, то можно обойтись и без таблицы, просто текстовым описанием. Аналогично с преимуществом: если оно одно для всех продуктов, его описание лучше разместить за пределами таблицы, чтобы не загромождать последнюю.

1.1.2. Вспомогательные продукты

Перечень продуктов в виде таблицы:

№	Наименование продукта	Описание продукта	Роль и/или статус продукта

1.2. Стратегические клиенты

1.2.1. Описание стратегического клиента

Описание критериев, по которым определяется стратегический клиент.

Критерии, по которым «отсекаются» нецелевые клиенты.

Тип потребления стратегического клиента.

1.2.2. Сегментация стратегических клиентов

1.2.2.1. Принципы сегментации

Описание принципов сегментации стратегических клиентов.

1.2.2.2. Позиционирование продуктов для клиентских сегментов

Связки сегментов, продуктов и их преимуществ в виде таблицы:

№	Клиентские сегменты	Предлагаемые продукты	Преимущество продукта
1	Сегмент 1	Продукт 1	Преимущество 1
		Продукт 2	Преимущество 1
2	Сегмент 2	Продукт 1	Преимущество 1
		Продукт 3	Преимущество 2
		Продукт 4	Преимущество 2
		
N	Сегмент N		

В сфере B2B возможны случаи, когда для разных лиц внутри клиентской компании предлагаются разные преимущества (например, для компании в лице генерального директора преимущество продукта одно, а для пользователя продукта – другое). В этих случаях в таблицу добавляются соответствующие столбцы.

1.3. Каналы коммуникации

В данном разделе описывается, каким образом компания находит своих стратегических клиентов, контактирует с ними и осуществляет продажу.

Разрабатываем стратегию переговоров

Что это такое

– Есть ли у Вас план, мистер Фикс?
– Есть ли у меня план? Да у меня целых три плана!
Мультфильм «80 дней вокруг света»

Разработка стратегии – важнейший этап подготовки к переговорам. По сути, в данном случае стратегия – это не более чем заранее подготовленный перечень ключевых соображений/гипотез, на которые ты будешь опираться в ходе непосредственно встречи. Иначе это можно сформулировать как структурирование подготовки.

Необходимость этого действия обусловлена тем, что заранее ты никогда не знаешь, как поведет себя другая сторона. Соответственно, в самый ответственный момент тебе придется принимать важные решения, что называется, «на ходу», в условиях стресса. Гораздо эффективнее ты сможешь это сделать, если заблаговременно в спокойной обстановке не спеша обдумаешь различные варианты своих решений в зависимости от вектора развития событий и

таким образом будешь подготовлен к разным сценариям. Как говорится, «лучшая импровизация – это домашняя заготовка».

Ниже рассмотрим основные сущности, на основании которых и формируется стратегия переговоров.

Принципы разработки стратегии переговоров

*Нет ничего сложного, если разбить задачу на маленькие куски.
Генри Форд*

Разработка стратегии переговоров состоит в том, чтобы принять и зафиксировать несколько ключевых решений, касающихся следующих вопросов:

1. Что есть предмет переговоров: в чем конкретно мой интерес, и каковы могут быть позиции для закрытия этого интереса;

2. Какой подход лучше использовать в данном конкретном случае – жесткий, мягкий или принципиальный;

3. Что произойдет, если сделка вообще не состоится – так называемая «Наилучшая Альтернатива Обсуждаемому Соглашению» (НАОС);

4. Каковы твои цели относительно данных переговоров в измеримых показателях – «задача максимум», «задача оптимум» и «задача минимум»;

5. Какие у тебя есть возможности для маневрирования – чем ты можешь пожертвовать и ради чего (то есть что хочешь и можешь получить в обмен на свою жертву);

6. Твой прогноз относительно того, какие решения по каждому из пяти предыдущих пунктов собирается принять другая сторона.

В следующих главах рассмотрим каждый из этих вопросов более подробно.

Шаг 1. Определяем свой интерес

Всё-таки разным людям плевать на совершенно разные вещи...

Харуки Мураками, «Страна Чудес без тормозов и Конец Света»

Для начала введем два термина: «интерес» и «позиция» в применении к переговорам. Позиция – это выраженное в цифрах или других конкретных показателях требование стороны переговоров. Интерес – это цель позиции: собственно то, ради чего переговоры изначально и затеваются.

Проиллюстрировать данные термины проще всего на следующем примере. Ты покупаешь что-либо и хочешь получить скидку с объявленной цены. Это позиция. Интерес – это причина, по которой тебе нужна эта скидка, и здесь возможны самые разные варианты. Если ты – корпоративный закупщик, тебе это может быть нужно, чтобы произвести впечатление на своего руководителя. Если ты покупаешь с рук автомобиль, ты, возможно, планируешь на сэкономленные средства купить, скажем, новые зимние шины. В некоторых случаях люди торгуются просто потому, что им нравится сам процесс. Для определенной категории людей получение скидки – это способ повысить свою самооценку. Список вариантов здесь можно продолжать практически бесконечно.

Почему важно понимать разницу между интересом и позицией? Как минимум две причины. Во-первых, так называемый «позиционный торг» (когда стороны спорят, каждый защищая и обосновывая свою позицию) – чаще всего действие очень неприятное, затратное по времени и нередко безрезультативное. А нам с тобой нужно получить максимальный результат с минимальными затратами ресурсов (включая время). Вторая (и главная) причина состоит в том, что позиция сама по себе часто ценности не имеет: важно лишь то, ради чего эта позиция принимается и удерживается, то есть интерес. А вот интерес можно удовлетворить другими способами, жертвуя или не жертвуя своей позицией.

ПОМНИ! Цель переговоров – удовлетворение своего интереса, а не торг вокруг позиции.

Вернемся к нашей иллюстрации со скидкой. В случае закупщика продавец может не дать скидку в чистом виде, но уступить по каким-либо другим условиям, важным для компании закупщика, но безболезненным для него (например, по срокам). И закупщик сможет продемонстрировать руководству свою компетентность, бравировав тем, как он «прогнул» поставщика по срокам. Или наоборот – продавец может дать скидку, но взамен получить от закупщика уступки по другим важным для себя позициям, более ценным для продавца, чем сумма скидки. В случае вышеупомянутого примера с автомобилем, у продавца, может быть, остался свой комплект зимней резины, который он изначально не планировал отдавать с машиной. Но расстаться с объектом весьма сомнительной ликвидности ему будет гораздо проще, чем с совершенно конкретной суммой «живых» денег, которые ты требуешь в качестве скидки. Если торг идет чисто ради процесса, то продавец может соблюсти свой интерес, театрально торгуясь в лучших традициях стамбульского базара, и в конечном итоге пожертвовав чисто символической скидкой. Если все дело в самооценке покупателя – ее можно поднять и другими способами (например, искренним восхищением), при этом оставив цену на изначальном уровне.

Итак, первый шаг в разработке стратегии переговоров – это формулировка своего интереса.

В этом процессе есть два важных нюанса. Во-первых, не следует лгать самому себе. Интерес – это сущность из серии наших глубинных мотивов. Но иногда бывает так, что наши реальные мотивы могут звучать не вполне «благородно», и нам не очень удобно самим себе в них признаваться. Например, тот же вариант с самооценкой. В подобных случаях возникает соблазн придумать себе более «достойный» мотив и интерес. Но в этом случае ты рискуешь загнать себя в ситуацию, когда тебе предложат вариант, удовлетворяющий твой «ложный» интерес, и тебе придется его принять. В результате – неоправданная жертва и неудовлетворенный реальный интерес.

Второй нюанс состоит в том, что вокруг одной позиции в рамках переговоров у тебя может быть несколько интересов. В этом случае их следует перечислить и выстроить в порядке приоритетности, заодно определив, какие из этих интересов являются ключевыми, а какими ты сможешь пожертвовать, если что.

Шаг 2. Выбираем подход

Тренинг «Семь стратегий эффективных переговоров»:

Стратегия номер 1. «Но-но! Без глупостей! Он заряжен!»

Шутка, автор неизвестен

По одной из классификаций, существует три подхода к переговорам: жесткий, мягкий и принципиальный.

Суть жесткого подхода – «либо по-моему, либо никак». Либо другая сторона принимает твою позицию, либо сделка не состоится. Высшей ценностью обладает позиция, она важнее всего (даже интереса). В жестких переговорах выигрывает тот, кто меньше заинтересован в сделке. Либо тот, кто хорошо умеет блефовать. В некоторых отраслях бизнеса (например, в FMCG) методики жесткого торга отполировали до состояния настоящего искусства. Жесткий подход также применяется, когда у одной стороны есть способы давления на другую, этичные или не очень («Добрый словом и пистолетом можно добиться гораздо больше, чем просто добрым словом» © Аль Капоне). Недостаток данного подхода состоит в том, что при его использовании страдают отношения между сторонами переговорного процесса.

Мягкий подход к переговорам, напротив, отношения ставит во главу угла. Идем на уступки для их сохранения. Ради отношений жертвуем позицией и интересом. Увы, мягкий подход характерен для многих людей, занятых в профессиональных услугах – их достаточно легко «прогибать» по цене. Нередко истинная причина мягкого подхода – неуверенность в себе, которую скрывают под «благородным» обоснованием якобы важности отношений.

Третий вариант – предложенный рядом исследователей из Гарвардской школы бизнеса (США) так называемый «принципиальный» подход. Суть его состоит в том, чтобы не «ломать копыя» вокруг позиций, а обсуждать интересы. Идея принципиального подхода исходит из предпосылки бесконечного количества вариантов решения вопроса, как минимум один из которых удовлетворяет интересы обеих сторон даже при конфликтующих позициях. И суть переговоров в рамках принципиального подхода состоит в том, чтобы найти такой вариант.

Казалось бы, последний способ идеален, и все должны стремиться следовать именно этому подходу. Ведь и «волки сыты, и овцы целы» – и интересы соблюдены, и отношения сохранены. Однако принципиальная, или «гарвардская» методика обладает существенным недостатком: по

сравнению с другими подходами она гораздо более затратна по времени и требует серьезного интеллектуального напряжения.

Таким образом, принципиальный подход не очень уместен, когда цена вопроса невелика, или мало времени. Он также не имеет смысла, если твоя переговорная позиция очень сильная – ты значительно меньше заинтересован в сделке, чем твой оппонент (либо ты обладаешь достаточной силой, чтобы безапелляционно диктовать условия). Например, при массовой продаже недорогого товара, на который и так высокий спрос, вряд ли имеет смысл обсуждать с потенциальным клиентом скидку на одну единицу товара. Здесь более уместен жесткий подход. А вот в ситуации, например, семейных отношений, в случае ограничения по времени часто разумнее пойти по «мягкому» пути.

Поэтому при выборе планируемого подхода необходимо принимать во внимание следующие параметры:

- 1) цена вопроса;
- 2) переговорная сила (степень заинтересованности в сделке и возможность давления на оппонента);
- 3) наличие временного ресурса;
- 4) необходимость сохранения/поддержания отношений.

Соответственно, если цена вопроса невелика, времени мало, переговорная позиция сильная, а отношения с контрагентом сверхценности не имеют – тогда нет причин не пойти по пути жесткого отстаивания своей позиции.

Если отношения превыше всего – тогда готовимся идти на уступки ради их сохранения. Справедливости ради следует отметить, что отношения – сущность очень эфемерная, в отличие от конкретных интересов и позиций. Иными словами, даже если ты проиграешь в плане своих интересов, совершенно не факт, что сохранишь или улучшишь отношения. Поэтому, прежде чем принять решение идти по «мягкому» пути, крепко подумай, стоит ли оно того. В нашем мире «мягкий» подход слишком часто расценивается как слабость, а это не добавляет уважения к тебе. К тому же (как минимум в деловых отношениях) возникает соблазн злоупотреблений: ты думаешь, что сохраняешь отношения, а по факту тебя просто используют.

Если цена вопроса велика, и ограничения по времени на переговоры как минимум разумны, оптимальным является принципиальный подход. Твой интерес тебе уже известен, остается выяснить интерес другой стороны и совместно найти такой вариант, который удовлетворит интересы обоих.

Шаг 3. Прорабатываем НАОС

Кто бы ни указал тебе дорогу, всегда неплохо узнать и про обходной путь.

Эм Си Хаммер

Уже упоминалась такая сущность, как «переговорная сила» или «сила переговорной позиции». Смысл ее довольно прост: при переговорах в более выигрышном положении находится та сторона, которая в меньшей степени заинтересована в сделке. Ведь если ты в любой момент можешь «развернуться и уйти» без каких-либо потерь для себя, тебе совершенно незачем идти на уступки. Ты либо получаешь сделку на выгодных для себя условиях, либо отказываешься от нее.

На практике, однако, все не так просто. Обычно обе стороны заинтересованы в том, чтобы сделка состоялась. И каким-либо образом объективно измерить «степень заинтересованности» может быть достаточно сложно. Один из способов это сделать – спрогнозировать потери, которые понесет каждая сторона в случае отказа от сделки. То есть задумываемся о том, что будет, если соглашение не будет достигнуто вообще. Это и называется НАОС – наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению (калька с английского BATNA – Best Alternative To the Negotiated Agreement).

Один из важнейших этапов подготовки к переговорам состоит в том, чтобы объективно оценить собственную НАОС и предпринять меры для ее усиления. Объяснить эту концепцию проще всего на паре примеров.

Допустим, ты – продавец и обсуждаешь с клиентом контракт поставки, покупатель требует снизить цену. И тут представь себе два варианта. В одном – это твой единственный покупатель на сегодняшний день, и если он откажется, ты будешь иметь весьма «бледный вид» перед своим руководством и останешься без бонусов за месяц. В другом – у тебя в «воронке продаж» (то есть в работе) есть еще несколько клиентов, которые с высокой степенью вероятности заключат контракт в этом месяце. В каком случае выше вероятность того, что ты уступишь по цене? Ответ очевиден.

Другой пример: ты требуешь у начальства увеличения оклада, в случае отказа угрожаешь увольнением. Одна ситуация: ты пришел к начальству «с пустыми руками» (то есть если ты будешь увольняться, то «в никуда», то есть на нулевой уровень дохода). Другая ситуация: у тебя в руках два «оффера» (официальных предложения о работе) от других компаний с более высоким окладом.

Проще говоря: если ты идешь на переговоры, у тебя должен быть «запасной аэродром» (З.А.) на случай, если сделка вообще не состоится. Чем лучше твой «З.А.», тем больше шансов заполучить нужные тебе условия. Если «З.А.» у тебя отсутствует в принципе, тогда готовься к жесткому «избиению младенца», в роли которого выступишь ты.

Таким образом, инвестиции времени и сил в улучшение своей НАОС значительно увеличивают твои шансы соблюсти свои интересы в переговорах.

Шаг 4. Определяем цели и возможности для маневра

Если не знаешь, куда идешь, любая дорога приведет тебя в никуда.

Генри Киссинджер

После того, как ты определился со своим интересом, планируемым подходом к переговорам и НАОСом, настало время формулировать свою позицию. Точнее, позиции, потому что у тебя их должно быть несколько. Как минимум, это:

- 1) «задача максимум» – то есть цель переговоров с точки зрения интереса: позиция, которая будет реализована в самом оптимистическом сценарии; и
- 2) «задача минимум» – тот минимальный «порог» позиции, ниже которого сделка теряет для тебя привлекательность в принципе.

В некоторых случаях также полезно иметь несколько промежуточных «порогов», на которые ты будешь ориентироваться при маневрировании.

Например, совокупность позиций может выглядеть следующим образом. Допустим, ты продаешь некий продукт, и по основным параметрам сделки, кроме цены, вы уже договорились. Готовясь к обсуждению цены, ты просчитываешь экономику сделки и на основании расчета планируешь следующие «пороги» (разумеется, суммы взяты чисто условно):

1. Вариант «супер-оптимальный» или «супер-максимум» – цена 11 условных единиц. На самом деле, реальная цена – 10 у.е., но ты знаешь, что потенциальный клиент очень высокого мнения о твоём продукте. Поэтому есть вероятность того, что купит и за 11. Тем более, что одну условную единицу ты закладываешь на случай, если клиент захочет необоснованную скидку, которую ты сможешь легко и безболезненно ему дать.

2. Вариант «оптимальный» или «максимум» – цена 10 условных единиц. Это цена, которая тебя совершенно устраивает и соответствует твоему интересу.

3. Вариант «нижний оптимальный» – цена 9 условных единиц. До этого уровня ты можешь «опускаться по цене», не требуя значительных уступок. Это нижний порог приемлемой цены, которую ты считаешь справедливой.

4. Вариант «минимальный» – цена 7 условных единиц. Ниже этой цены сделка для тебя становится в принципе неинтересной ни при каких условиях. А в диапазоне от 9 до 7 единиц ты можешь уступить только взамен на серьезные ответные уступки со стороны клиента, которые компенсируют твои потери от снижения цены. Например, если изначально доставка была включена в цену, то теперь доставка будет за счет клиента, и тому подобное.

Если предметом торга являются несколько параметров, то по каждому из них необходимо спланировать свои позиции.

Следующее действие – планирование возможностей для маневра. Суть маневрирования – обмен взаимными уступками, причем это нужно делать так, чтобы в итоге оставаться «в плюсе». Причем неважно, какой подход ты используешь – жесткий, мягкий или принципиальный. Уступать, не требуя ничего взамен – это плохая стратегия, как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе. Разумеется, бывают и исключения: жизнь – сложная штука. Но в подавляющем большинстве случаев профессиональные переговорщики дают уступки только в обмен на встречные уступки.

Чтобы сделать это эффективно, необходимо заранее продумать и составить следующие списки:

1) по каким параметрам ты можешь «пойти навстречу», даже если эти параметры не предусмотрены в изначальной позиции; и

2) какого рода ценности, услуги или уступки ты можешь запросить у другой стороны, чтобы в большей мере удовлетворить свой интерес или компенсировать свои уступки. Причем это необязательно должно быть связано непосредственно со сделкой. Например, тебе может быть выгодно дать небольшую скидку в обмен на рекомендательное письмо.

Далее следует хотя бы примерно сопоставить пункты из обоих списков в плане их относительной ценности: то есть что можно менять на что.

Шаг 5. Анализируем оппонента

Патриций размышлял так: если дракон умеет говорить, значит, с ним можно вести переговоры. Если с ним можно вести переговоры, значит, драконов можно взять за... в общем, за что-нибудь да взять.

Терри Пратчетт, «Стража! Стража!»

«Танго танцуют вдвоем». То же самое касается и переговоров. У твоего оппонента тоже есть свой интерес, свой планируемый подход, свои цели и ранжировка позиций, своя НАОС и свои возможности для маневра. Даже если он этого не осознает, и вообще не знаком со всеми этими терминами. В идеальном мире вы садитесь со своим оппонентом (нет, правильнее сказать – партнером) за «стол переговоров», выкладываете на этот стол все свои «карты» и начинаете мирно и упорно искать тот самый вариант расклада, который приведет вас к результату «выигрыш-выигрыш».

Увы, на практике так происходит крайне редко. Не зря переговоры часто сравнивают с игрой в покер. Аналогия здесь в том, что ты знаешь свои карты, а о раскладе на руках оппонента можешь только догадываться. И добровольно свои карты другая сторона тебе не покажет, потому что в философию «выигрыш-выигрыш» мало кто верит. Либо они не доверяют тебе. Либо еще что. В любом случае, одна из твоих задач при формировании стратегии переговоров – постараться так или иначе «заглянуть в карты» другой стороны, узнать как можно больше об их ключевых элементах стратегии планируемых переговоров.

Это можно сделать несколькими способами:

1. Умозрительно. Самый простой и наименее точный способ. Суть его в том, что на основании уже имеющейся у тебя информации и опыта ты делаешь определенные предположения (выдвигаешь гипотезы). За неимением возможности пойти другим путем следует сделать хотя бы так.

2. Анализ открытых источников. В наше время это, как правило, различные ресурсы в интернете, и в частности, социальные сети, откуда можно выудить массу полезной информации о конкретных людях и о том, как они принимают те или иные решения.

3. Использование агентурных данных. Здесь речь, конечно же, не идет о вербовке и прочих приемах спецслужб. Во многих случаях ты можешь знать кого-то, кто знает твоего планируемого партнера по переговорам и за чашкой кофе может поделиться с тобой нужной тебе информацией. В условиях крупных продаж в сфере B2B перед переговорами с ЛПР (лицом, принимающим решение) ты можешь проконсультироваться с лояльным тебе сотрудником той же компании рангом пониже. И так далее.

Важный момент: любую поступающую к тебе информацию не следует принимать «за чистую монету». Особенно когда речь идет об интересах. К сожалению, люди склонны лгать, и в первую очередь лгать самим себе. Например, человек совершенно искренне может заявлять, что его интересуют только деньги. «Бизнес, исключительно бизнес!» На самом же деле – восхищение и одобрение других людей может значить для него гораздо больше. Ну и грех этим не воспользоваться в своих целях, дав человеку то, что ему действительно важно, и взяв то, что важно тебе.

Шаг 6. Оформляем результаты

*Лучше быть уверенным в хорошем результате,
чем надеяться на отличный.
Уоррен Баффетт*

Если стратегию продаж обязательно нужно детальнейшим образом оформлять в письменном виде, со стратегией переговоров возможны варианты. Когда идешь на переговоры один, может оказаться достаточным просто продумать все моменты по «чек-листу» из вышеперечисленных шагов, ну максимум отметить какие-либо цифры в блокноте. Когда цель переговорной стратегии – обучение или целеполагание для подчиненных, либо если на переговоры идешь целой командой, тогда каждый из пунктов желательно прописать.

Одна из возможных форма «чек-листа»:

1. Интерес:
 - твой интерес
 - возможный интерес оппонента
2. Подход (жесткий, мягкий или принципиальный):
 - твой планируемый подход
 - ожидаемый подход оппонента
3. НАОС (наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению):
 - твоя НАОС
 - предполагаемая НАОС оппонента
4. Цели по позициям – «задача максимум», «задача оптимум» и «задача минимум»:
 - твои цели
 - предположительные цели оппонента
5. Твои возможности для маневра:
 - список возможных уступок с твоей стороны
 - список уступок, которые ты можешь потребовать от оппонента

Стратегия готова: что дальше?

Даже если у Вас самая лучшая стратегия,

иногда следует поглядывать и на результаты.
Уинстон Черчилль

После того, как стратегия разработана и формализована в письменном виде, начинается самое интересное – воплощение ее в жизнь.

На основании стратегии продаж разрабатываются структуры отделов продаж и маркетинга, а также бизнес-процессы этих отделов. Элементы стратегии продаж также используются в обучении новых сотрудников и постановке задач менеджерам по продажам и маркетологам.

Типовые/шаблонные стратегии переговоров применяются при обучении отдела продаж, а также используются в виде стандартов, которые обязаны соблюдать сотрудники.

Относительно стратегий также необходимо помнить следующее.

Стратегия «не выбита в камне», это сущность динамическая. Известному военному теоретику прусскому фельдмаршалу Гельмуту фон Мольтке приписывается фраза: «Ни один план боевых действий не выдерживал столкновения с противником». Примерно то же самое можно сказать и о стратегии – ее реалистичность необходимо проверять на практике, и если необходимо – вносить коррективы.

Стратегия также имеет свой срок годности, и по ряду причин через какое-то время может стать неактуальной. Может измениться ситуация на рынке, поменяться законодательство или технологии, да мало ли что может случиться. В некоторых случаях стратегия изначально планируется на фиксированный период времени. Например, если количество потенциальных клиентов ограничено, и с каждым из них уже проведена работа в рамках изначальной стратегии (с кем-то успешно, а с кем-то – нет), то применять ту же самую стратегию повторно, скорее всего, не очень разумно. Второй раз к тем же самым клиентам будет более эффективно заходить с новой стратегией. Либо, возможно, новая стратегия будет предполагать работу с совершенно другими клиентами.

Заключение

*Совершенно необязательно делать нечто экстраординарное,
чтобы получить поразительные результаты.*
Уоррен Баффет

В продажах и переговорах нет «волшебной таблетки». Чтобы получить результат, в первую очередь необходимо приложить усилия руководству компании. Это непростой труд с большой предварительной подготовкой, которую со стороны никто не видит. Снаружи виден только менеджер по продажам конкурента, заключающий контракт с клиентом, которого ты так долго возделал. Поэтому и возникает иллюзия, что все дело в «толковых менеджерах».

Но на самом деле глупо и странно ожидать увеличения продаж от «пехотинцев» (менеджеров по продажам), если их «военачальники» (руководство компании) не обеспечили их выигршной стратегией. Тем не менее, это наблюдается сплошь и рядом.

С другой стороны – «нет ничего недоступного для смертных», как писал Гораций. Цель этой книги – показать, что в разработке стратегии нет ничего сверхсложного, доступного только высокооплачиваемым консультантам из МакКинзи. Описанные выше подходы и технологии реально работают и позволяют добиться впечатляющих результатов. Поэтому «берись и делай»!

Об авторе



Михаил Терентьев – профессиональный управленец в сфере продаж и переговорщик с более чем двадцатилетним стажем, прошел путь от менеджера до генерального директора группы компаний.

Уже во время учебы в вузе начал работу в западных консалтинговых компаниях, включая российское представительство Всемирного банка. С 1997 года начал специализироваться в области продаж. Имеет успешный опыт личных продаж и постановки систем в таких отраслях, как продажа и сервис грузовой автотехники, торговля стройматериалами, некоммерческий сектор, хедхантинг, консалтинг, информационные технологии, юридические и аудиторские услуги, событийный маркетинг.

Автор книг «Мифы отделов продаж. Как перестать терять деньги из-за вредных стереотипов», «Управление холдингом – практические аспекты», «Альфа-статус. Невербальные сигналы лидера стаи», а также многочисленных статей.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.