Игорь Шубин

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА БОЛЬШИХ ПРОДАЖ

Что нужно **ЗНАТЬ** и **ДЕЛАТЬ**, чтобы **ПРОДАВАТЬ** умнее конкурентов



Оглавление

Большие продажи – ожидание и реальность		
Как люди покупают	4	
Универсальная модель продаж	7	
Продаем решение проблем, а не продукт	8	
Кто на самом деле Ваши клиенты	11	
Дерево текущей реальности	13	
Примеры СПИН-вопросов	15	
Когда вопросы «не работают»	22	
Как начать разговор с клиентом	25	
Почему клиенты покупают не у Вас	28	
Начинаем продажу	32	
Выбери меня	38	
Финишная прямая или	41	
Бег с препятствиями	42	
Бонусные сложности	44	
Большие продажи – это Ваш выбор, а не везение	47	
Приложение №1. Форма подготовки к встрече с клиентом		







https://t.me/academyspincat

Большие продажи – ожидание и реальность

ольшие продажи - заветная мечта любого продавца. Но почему для многих эта мечта несбыточная? Казалось бы, Вы знаете кому стоит предлагать то, что Вы продаете, знаете, что и как рассказывать о своем предложении и даже не особо боитесь возражений и отказов со стороны клиента. А чего их бояться, ведь Вы уже ни раз отвечали на «это дорого» и «нам ничего не нужно», верно? Но большинство, 9 из 10 потенциальных клиентов, с которыми Вы общаетесь, так и остаются потенциальными.

Проблема многих продавцов заключается в том, что продажа видится им как убедительный рассказ о преимуществах своего предложения и находчивость при работе с возражениями клиентов. Убедить, уговорить, добиться согласия на покупку. Вот, кажется, главные задачи в продаже. Если Вы думаете также, то большие продажи для Вас так и останутся мечтой. Несбывшейся мечтой. Почему?

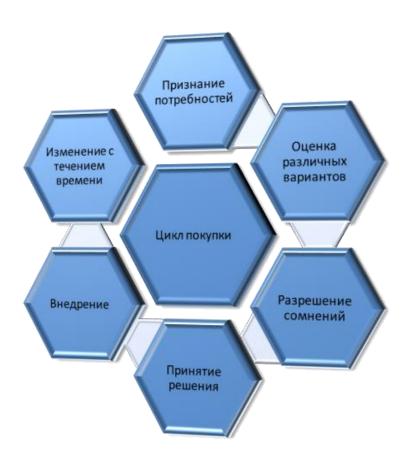
Начните с себя. Вас легко убедить купить то, что Вы считаете ненужным или дорогим? Скорее всего нет. Никакие аргументы не подействую на Вас, пока Вы сами ни станете считать конкретную покупку важной, а цену - соответствующей важности. Поэтому единственный путь к большим продажам - это не цепляющие фразы в Вашей презентации или коммерческом предложении, и не владении 100 вариантами ответов на любые возражения клиентов.

Единственный путь к большим продажам - это понимание того, как покупают Ваши клиенты, умение посмотреть на ситуацию их глазами, умение подвести покупателей к тому, чтобы они сами захотели купить то, что Вы предлагаете. Сами придумали или увидели аргументы, оправдывающие Вашу цену, и попросили у Вас счет. И это вполне реально сделать, если понимать «как люди покупают».

Как люди покупают

То Ваши клиенты делают и о чем думают в процессе покупки? Как они покупают? Как Вы принимаете решение о крупной покупке? Задумайтесь об этом на минутку. Да, все люди разные, но принимая решение о серьезном приобретении все мы проходим через несколько определенных стадий: Признание потребностей – Оценка различных вариантов – Разрешение сомнений – Принятие окончательного решения.

На каждой стадии нам, продавцам, необходимо решить различные и вполне конкретные задачи, чтобы помогать клиенту покупать, а не расхвалить свое предложение и бороться работать с возражениями покупателя.



Что вообще является мотиватором к покупке? Как появляется сама идея что-то купить? Неудовлетворенность. Вы не будете ничего менять в существующей ситуации, если она полностью Вас устраивает. Вы лично не меняете автомобиль, квартиру или спутника жизни, если действительно ими довольны. Поэтому процесс покупки всегда начинается со стадии **Признания потребностей** - человек решает, что текущая ситуация его чем-то не устраивает и начинает ощущать желание или необходимость в изменениях. Чем больше ощущаемые клиентами проблемы, трудности и недовольство здесь и сейчас, тем сильнее и желание изменить текущую ситуацию - приобрести то, чего они еще не имеют, или сменить существующего поставщика.

Когда принципиальное решение о покупке принято, люди переходят на следующую стадию - Оценки различных вариантов. Происходит сравнение и выбор из различных вариантов. Покупатели определяют на что обращать внимание в процессе покупки, по каким критериям сравнивать нескольких предложений. Они решают, что важно, а что нет в этой конкретной сделке. И это не всегда цена. Ведь Вы тоже не покупаете самый дешевый автомобиль, квартиру и туристическую путевку, верно? Цена не единственный и в большинстве случаев не главный критерий выбора для людей.

Предпочтительный вариант определен. Остается только оплатить счет? Нет! Большие покупки по определению несут в себе серьезные риски. Поэтому перед принятием окончательного решения люди часто оказываются на стадии Разрешения сомнений. Наверняка и Вы ловили себя на мысли, что уже что-то «выбрали», но некоторое время не решаетесь расстаться с деньгами. Что может пойти не так, каковы риски заключения сделки именно с Вами или именно сейчас, может «лучшее враг хорошего» и оставить все как есть? Может повременить с покупкой, вдруг «что-то изменится»? Клиенты гоняют эти страхи по кругу, беря один тайм-аут за другим. Сделка замирает на месте. В Вашем прогнозе продаж это те самые сделки, в которых предложение клиенту сделано, но уже пару недель ничего не происходит. Клиент не говорит Вам ни да, ни нет.

Стадия принятия решений	Типичные опасения клиентов на этой стадии	Ваши стратегические задачи на этой стадии	Ваши типичные ошибки на этой стадии
Признание потребностей	Есть ли у меня проблема? Действительно ли ей нужно заняться? Заняться ей сейчас или есть более важные задачи?	Обнаружить неудовлетворенность. Развить неудовлетворенность до той точки, когда у клиента возникнет желание предпринять действие. Направить чувство неудовлетворенности покупателя в ту область, где у Вашего предложения есть преимущества перед конкурентами.	Неумение выяснить/развить потребности клиента. Рассказ/презентация своего предложения.
Оценка различных вариантов	Какие критерии использовать для сравнения и выбора? Какой из вариантов лучше всего соответствует моим критериям?	Выяснить критерии выбора клиентов и повлиять на них. Продемонстрировать соответствие Вашего предложения критериям выбора покупателя.	Неумение выяснить критерии выбора клиента. Мало усилий по влиянию на/изменению существующих критериев.
Разрешение сомнений	Каковы риски движения вперед? Что если ничего не получится? Можем ли мы полагаться на этих людей? Все и я продумал?	Установить, какие сомнения и риски мешают клиенту двигаться дальше. Помочь покупателю найти решение и избавиться от страхов и неопределенности.	Игнорирование опасений клиента в надежде, что они разрешатся само собой. Давление на покупателя в отношении принятия решения.
Внедрение	Как скоро я увижу результаты?	Эффективно использовать одну из стратегий падения заинтересованности: Начинайте до подписания контракта. Привлекайте клиента к участию в планировании. Подумайте, с какими трудностями придется столкнуться, и предпринимайте меры заранее.	Неумение использовать стадию внедрения как шанс для новых продаж. Неумение предугадать слабые места стадии внедрения.

Забудьте о задаче «продать». Ведь чтобы сделать это, Вам необходимо переводить клиентов с одной стадии покупки на другую, необходимо последовательно решить вполне конкретные задачи: выяснить и развить существующую неудовлетворенность, проблемы, трудности или неудобства клиентов, определить и повлиять на их критерии выбора, помочь справиться с сомнениями и ощущаемыми рисками на заключительных этапах сделки. Научитесь делать это - и большие продажи станут для Вас достижимой целью, а не несбыточной мечтой. Вы действительно станете продавать больше, когда прекратите «продавать», расхваливая свое предложение и работая с возражениями, и начнете помогать клиентам покупать.

Универсальная модель продаж

ткройте схему из приложения №2 к этой книге. Давайте разберемся с общими принципами и идеями, на которых эта схема построена и с тем, как ее использовать в Ваших продажах. Она - ключ к тому, чтобы продавать не продавая.

Схема состоит их двух частей: первая (левая часть) – это общая предварительная подготовка, то, что нужно сделать до того, как Вы начнете общение с клиентом. До того, как Вы начнете продажу. Это формулировка тех проблем, которые Вы можете решить для клиента, определение Ваших сильных и слабых сторон, общие вопросы и то, как Вы начнете разговор с клиентом, чтобы придерживаться второй части схемы (правая часть) - непосредственного алгоритма, стратегии и тактики конкретной продажи.

Сам алгоритм продажи построен не на презентации Вашего предложения и убеждении клиента в нужности и важности Ваших продуктов и услуг. Стратегия и тактика умной продажи состоит из последовательной работы с потребностями клиента (их выяснения,

усиления или формирования), работы с критериями выбора покупателя (когда Вы узнаете, как же человек будет делать выбор из нескольких вариантов и влияете на этот процесс в голове клиента), работы с сомнениями и ведения переговоров. Если клиент считает Ваше предложение необходимым, важным и лучшим среди доступных ему альтернатив - возражения Вам не грозят.

Давайте разберемся со схемой более подробно. Итак, первое, что Вам стоит сделать, это перевести Ваше предложение на язык клиента - подумать, какие проблемы для покупателей решает Ваш продукт или услуга. Ваше предложение для клиентов не имеет никакой самостоятельной ценности. Им нужно решить свои проблемы или задачи. И если это можно сделать с помощью Вашего предложения – разговор о покупке имеет смысл. Ваше предложения для клиентов - это инструмент решения их проблем и получения ощутимых выгод.

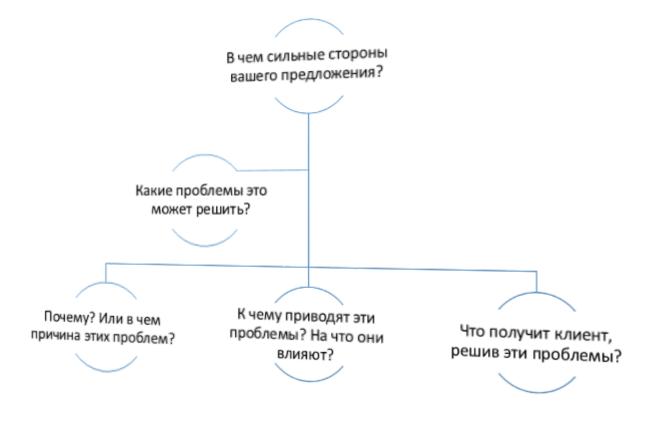
Продаем решение проблем, а не продукт

ля этого подумайте о том, о чем следует рассказывать в первую очередь, если говорить о Вашем предложении: что выгодно отличает Ваши продукты и услуги от всех остальных, почему клиенты вообще их покупают, какие проблемы они хотят решить и какие выгоды получить?

Для начала перечислите те характеристики или свойства Вашего предложения, которые являются его сильной стороной. К примеру, надежность предлагаемой Вами техники больше, чем надежность той техники, которую предлагают конкуренты или использует клиент. Зачем клиенту высокая надежность? Чтобы избежать поломок и аварий, исключить вызванные ими простои в работе и непредвиденные затраты на ремонт или замену оборудования.

Теперь в разговоре с клиентом Вам необходимо не расхваливать надежность Вашего оборудования, а спрашивать о надежности существующего. Случаются ли поломки и аварии, приводят ли они к простою оборудования и дополнительным затратам на ремонт или замену? Как часто это происходит? Сколько денег и времени на это тратится? Так Вы помогаете клиенту самому увидеть недостатки и проблемы в текущей ситуации и стремиться избавиться от них. Отвечая на Ваши вопросы о проблемах и их последствиях клиент сам убедит себя в том, что «с этим нужно что-то делать». А высокая надежность Вашей техники - этот как раз то, что ему станет нужно.

Таким образом, первое, что стоит сделать, это перечислить несколько характеристик Вашего предложения (таких, в которых Ваше предложение превосходит конкурентные), а затем подумать, какую проблему эта характеристика решает. Затем подумайте и запишите как минимум два последствия каждой сформулированной Вами проблемы. Для этого, смотря на проблемы, спросите себя: на что это влияет, к чему это приводит, что происходит потом?



Проблемы, трудности, неудобства и их последствия – именно вокруг них и будет строиться разговор с клиентом (да, это будет похоже именно на разговор, а не обычную «продажу-убеждение»).

При этом думайте не только над самим продуктом или услугой, но и над Вашим подходом к работе: обслуживании, применяемых методах, сопутствующих услугах. Это особенно важно, если Вы занимаетесь «классической дистрибуцией», т.е. продаете «тоже самое, что и все остальные». В таком случае Вам не удастся выделиться на уровне характеристик самого предложения. Придется придумать чтото еще, что облегчит жизнь клиента. Либо падать по цене. Падать, падать и падать. Ведь если не видно разницы, зачем платить больше, верно?

Перечислив проблемы и последствия, которые Вы сможете решить для клиентов, Вы построите дерево текущей реальности сначала в собственной голове, а затем, задавая правильные вопросы, и в голове клиента. Вы создадите модель такого разговора, который подведет клиента к пониманию, что ему самому нужно что-то менять.

Клиент решит купить Ваше предложение не за его выдающиеся характеристики, а потому, что захочет решить собственные проблемы или получить выгоды. Поэтому перестаньте использовать модель «характеристики - преимущества – выгоды», в больших продажах она не работает. Вы, наверняка, сталкивались с тем, что рассказ о характеристиках Ваших продуктов и услуг, разговор о возможностях Вашей компании в большинстве случае заканчивается возражениями со стороны клиентов.

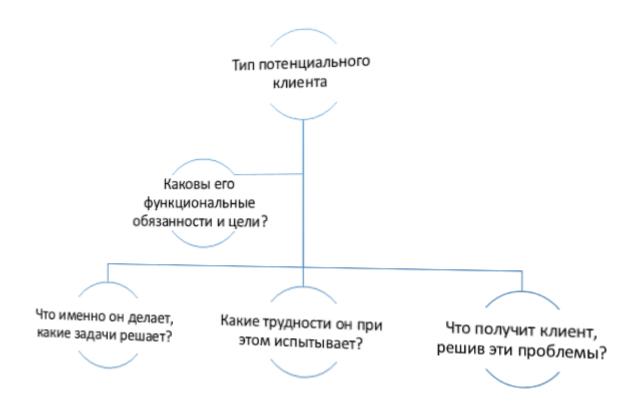
Перейдите к модели «проблемы - последствия - желание их решить - характеристики Вашего предложения за счет которых Вы можете решить проблемы» - это основной инструмент убеждения клиентов в необходимости чего-либо. Убеждения без убеждения.

Кто на самом деле Ваши клиенты

Менно эти компании и люди - Ваши потенциальные клиенты. Успешные продавцы прежде всего ищут проблемы, которые могут решить с помощью своих продуктов и услуг. Если клиент увидит проблему, если будет считать эту проблему важной - он будет готов заплатить за ее решение. Причем, обратите внимание - все люди разные. И Вам нужно учитывать эти различия в ведении продаж.

Какие именно отличия влияют на клиентское поведение в ходе покупки? Что действительно необходимо учитывать и использовать в продаже, общаясь с разными людьми? Конечно, у всех Ваших клиентов должны быть проблемы, которые Вы можете решить. Однако помимо проблем у клиентов есть зона ответственности (чаще всего она определяется должностью) и разная текущая ситуация (пользуется ли он сейчас аналогами Вашего предложения, обходится без них или решает проблемы самостоятельно). Продажа человеку, который уже пользуется чем-то аналогичным, будет отличаться от продажи тому, кто пока не использует, к примеру, CRM-систему, ИТ-аутсорсинг или оборудование.

Продажи человеку, который будет непосредственно пользоваться Вашими продуктами или услугами отличается от продажи тому, кто только отвечает за закупки. Так, главный инженер будет иметь совершенно другие задачи и другое представление выгод от Вашего предложения, чем директор крупного магазина, если Вы продаете осветительное оборудование. Более того, главный инженер, на чьем производстве уже используется светодиодное оборудование будет понимать ситуацию иначе, чем такой же главный инженер на производстве, где сейчас используются только устаревшие лампы накаливания. А менеджер отдела закупок будет видеть задачу покупки нового оборудования и оценивать ее важность совсем не так, как главный инженер.



Что нужно знать о каждом типе клиента? Прежде всего, это функциональные потребности или желаемые результаты, то, ради чего этот человек ходит на работу. За что его хвалят и за что ругают? Какова его цель на работе?

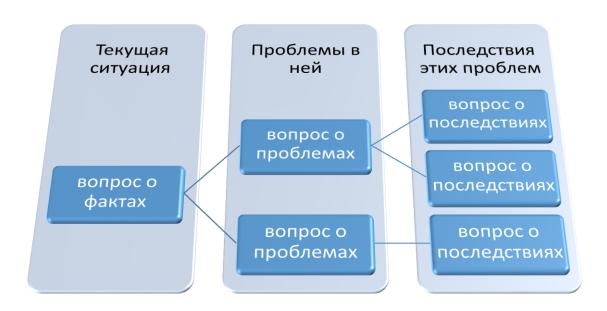
Для того, чтобы добиться этих целей человек выполняет какие-то задачи. Это потенциальные ценности. Их также нужно понять или выяснить. С какими трудностями сталкивается главный инженер, директор магазина или менеджер отдела закупок, решая свои повседневные рабочие задачи? Поиск ответов на эти вопросы позволит Вам увидеть дополнительные проблемы и направления, которые Вы сможете использовать в разговоре с клиентом. Разговоре о нем, а не о своем предложении. Вы сможете перевести сформулированные Вами ранее проблемы на язык клиента, на язык его целей, задач и трудностей.

Описав несколько типов Ваших потенциальных клиентов таким образом, Вы сформулируете те проблемы, которые могут быть у

клиентов, но не все из них Вы можем решить. До этого, заходя со стороны характеристик своего предложения, Вы описали те проблемы, которые можете решить, но не все они могут быть у конкретного клиента.

Из этих двух списков необходимо выбрать несколько проблем, таких, которые с наибольшей вероятностью окажутся важными для клиента и с которыми он согласится. Именно вокруг этих проблем необходимо строить карту проблем и последствий, или дерево текущей реальности.

Дерево текущей реальности

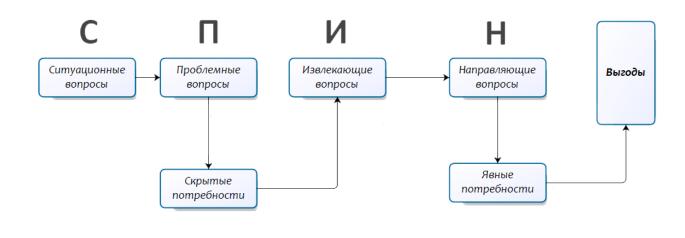


Дерево текущей реальности – это логическая взаимосвязь текущей ситуации в компании/отделе клиента, проблем и их последствий, которые Вам нужно перевести в конкретные варианты вопросов. Именно эти вопросы и станут основой Вашего алгоритма продажи, продажи через выяснения и развитие проблем, сложностей и

неудобств, которые могут быть у Ваших потенциальных клиентов. Помогите клиентам увидеть их собственные проблемы – и они станут стремиться к их решению. Например, Вы можете спросить у условного Ивана Ивановича: «Какое оборудование Вы сейчас используете? Насколько Вас устраивает его надежность? Не приводит ли низкая надежность к тому, что профилактические работы приходится проводить чаще, чем Вы планировали? Удается ли при этом избежать незапланированных расходов и остановок в работе всей линии? Как часто они случаются и во сколько Вам обходятся? и т.д.»

Чем больше проблем, чем очевиднее каждая из них, чем больше и значительнее последствия этих проблем, тем сильнее будет стремление клиента избавиться от них. А как это сделать? С помощью Вашего предложения! Ведь высокая надежность - это про Вас. Именно поэтому Вы спрашивали про надежность! Это и есть СПИН-вопросы.

Начните разговор с клиентом с вопросов об общих фактах и текущей ситуации – это ситуационные вопросы. Затем переходите к вопросам о проблемах, трудностях и неудобствах, задавая экспертные и количественные проблемные вопросы. Выяснившие трудности необходимо развить. Поэтому используйте извлекающие вопросы – вопросы о последствиях или воздействии тех проблем, о которых Вы спрашивали ранее. Теперь, когда отмахнуться от сложностей уже тяжело, спрашивайте о том, насколько важным и полезным было бы для клиента решить их – это направляющие вопросы.



Примеры СПИН-вопросов

Ситуационные вопросы

- Насколько я знаю, сейчас в вашей отрасли происходит... Есть ли еще какие-то важные тренды и вызовы, которые я не назвал?
- Как ваш бизнес чувствует себя сейчас?

Общие

- Если говорить о настоящем моменте, что является для вас самыми актуальными задачами и вопросами, требующими решения?
- Опишите мне, каким образом осуществляется рабочий процесс в вашем подразделении
- Расскажите мне вкратце как у вас сейчас организована работа
- Познакомьте меня в двух словах с тем, что происходит в...
- Давайте начнем с... (перейдем к...) Как у вас организован этот процесс?

Конкретные

- Какую систему вы сейчас используете? Какова ее конфигурация, из каких модулей она состоит? Т.е. ключевые, используемые вами возможности это... или что-то дополнительно/другое?
- Какое оборудование вы сейчас используете? Какова специфика вашей работы, какие задачи решаете? Какова в среднем загруженность оборудования? В каком оно состоянии и как давно его используете?

Проблемные вопросы

Общие

- Каковы основные препятствия к достижению ваших целей?
- Где возникают узкие места?
- Каковы ваши самые насущные проблемы, связанные с...?
- Какие улучшения необходимы, чтобы увеличить эффективность работы?
- С какими трудностями вы сталкиваетесь?
- Насколько вас устраивает...? Насколько вы довольны...?
- Что вас беспокоит больше всего как [должность клиента]?
- Какие изменения и улучшения для вас наиболее актуальны как для [должность клиента]?
- Что вам нравится и что не нравится в [используемом оборудовании, процессе или методе, поставщике]?

Конкретные

- Как насчет [возможная проблема]? Вы можете в общих чертах описать, каким образом [вы делаете то, что направлено на ее предотвращение]?
- Насколько хорошо, по-вашему, [что-то или кто-то работает] и насколько успешно организован процесс [который, на ваш взгляд, может являться проблемным или требует улучшений]? Есть ли какие-то недоработки?
- Каким образом [то, что вы сейчас делаете] помогает достичь [результатов, которые нужно получить]?
- Нет ли у вас ощущения, что [используемое оборудование, процесс или метод] слишком [возможный недостаток]?

- Насколько я знаю, на практике часто возникают сложности с [возможная проблема]. Как обстоят дела с этим у вас?
- Общаясь с заказчиками, у меня сложилось впечатление, что довольно часто [возможная проблема]. Как у вас с этим?
- В похожих компаниях я часто сталкиваюсь с тем, что [возможная проблема]. Бывают ли у вас подобные ситуации?
- Сталкивались ли вы с тем, что [возможная проблема]. Что делаете в таких случаях?
- Бывают ли ситуации [возможная проблема]. Как вы с ними справляетесь?

Закрытые

- Вы считаете, что почти всегда [добиваетесь результата в решении конкретной задачи]?
- Когда вам нужно [быстро сделать что-то важное], вам быстро удается [сделать то, что для этого нужно или ведет к этому]?
- У вас нет ощущения, что вы теряете слишком много [время, деньги, нервы], [делая то, что ведет к необходимому вам результату]?
- Когда вы [делаете то, что должно дать результат] вы получаете [необходимый результат] так часто, как вам хочется?
- Чтобы подытожить эту тему, вы [достигаете высоких результатов в вопросе, о котором мы говорим]?

Уточняющие

- Чем сложна эта операция?
- На каком этапе процесса наиболее вероятна авария?
- Почему это является проблемой?
- Сколько сбоев у вас случается?

- Как много заказов было обработано с опозданием в этом месяце?
- Как часто проводятся ремонты этого оборудования?
- Как часто случаются аварийные ситуации?

Извлекающие вопросы

Общие

- На что это влияет?
- Что происходит потом? Что происходит после?
- К чему это приводит? Приводит ли это к дополнительным трудностям?
- И каковы последствия? Каковы последствия этой проблемы?
- Как эта проблема скажется/сказывается/отражается на результате?
- Если эти проблемы не будут успешно решены, каковы последствия для вашей организации/отдела?
- Какие негативные стороны есть у [возникновение проблемной ситуации]?
- Что происходит, когда [возникает проблемная ситуация]?
- Можете ли вы рассказать о самых серьезных рисках из-за того, что [возникновения проблемной ситуации]?
- Понимаю, почему для вас это будет проблемой. А как это может отразиться на [конкретные другие люди или подразделения в компании клиента]?

Конкретные

• Как [эта или эти проблемы] влияют на прибыльность?

- Может ли эта [проблема] привести к затратам, увеличивающим ваши издержки? Может ли это привести к росту издержек?
- Каким образом этот вопрос затрагивает [другую сферу]?
- Как это влияет на ваши затраты на [что-то конкретное]? На расходы на [что-то конкретное]? На частоту ошибок при [действиях, необходимых для получения хорошего результата]?
- Ведет/приводит ли это к [предполагаемое вами последствие]?
- Как это влияет/повлияет на [предполагаемое вами последствие]?
- Создаст ли это [предполагаемое вами последствие]? Вызывает ли это [предполагаемое вами последствие]?
- Означало ли это, что [предполагаемое вами последствие]? Значит ли это, что [предполагаемое вами последствие]?
- Какой эффект это окажет на [предполагаемое вами последствие]? Отражается ли это как-то на [предполагаемое вами последствие]?
- Насколько часто это приводит к [предполагаемое вами последствие]? Это когда-либо приводило к [предполагаемое вами последствие]?
- Как это сказывается на [предполагаемое вами последствие]?
 Сказывается ли это на [предполагаемое вами последствие]?
 Оказывает ли это влияние на [предполагаемое вами последствие]?
- Возникает ли при этом [предполагаемое вами последствие]?
- Удается ли при этом избежать [предполагаемое вами последствие]?
- На ваш взгляд, проявляется и при этом [предполагаемое вами последствие]?
- Для вас это равнозначно [предполагаемое вами последствие]?
- Не кажется ли Вам, что в таком случае будет сложно [добиться целей/решения задач клиента]?

Количественные

- Сколько...? Например: сколько в итоге денег вы недополучили?
- Как часто...? Например: как часто такие ошибки повторяются?
- Как много...? Например: как много времени пришлось потратить на поиск и устранение причин этой проблемы?

Направляющие вопросы

Определяющие

- Тогда, если подводить итог, нужен ли вам [способ решения проблемы или задачи]?
- Насколько полезно было бы [использовать способ решения проблемы или задачи]?
- Получите ли вы реальную пользу от [решения проблемы или задачи]?
- Другими словами, с учетом вашей ситуации и задач, точно имеет смысл [решить проблему или задачу]?

Разъясняющие

- Помогите мне понять, есть ли для вас реальная польза от [решения проблемы или задачи]?
- Если бы эта проблема была уже решена, какую реальную выгоду это принесло бы вашей организации/отделу?
- Могли бы вы чуть больше рассказать мне о том, почему для вас важно [решение проблемы или задачи]?
- Чтобы мне лучше понимать, в паре слов какие преимущества даст вам [решение проблемы или задачи]?

- Наверняка, я пока не вижу всех нюансов, если коротко, почему для вас важно [решение проблемы или задачи]?
- Если бы [проблема была решена], это уменьшило бы ваши убытки и затраты?
- Если мы это сделаем, сколько вы сможете сэкономить?
- Не могли бы вы побольше рассказать о своей потребности в [решении проблемы или задачи]?
- А не могли бы вы тогда объяснить, как [частичный способ решения проблемы, если вы можете обеспечить только его] поможет вам?
- Если [решить проблему или задачу] как это скажется на вашей работе (работе компании или подчиненных)?
- Правильно ли я понимаю, что [решение проблемы или задачи] важно, прежде всего потому, что поможет устранить [последствия проблемы]?
- Что, на ваш взгляд, вы получите [от решения проблемы или задачи]?

Расширяющие

- Есть ли другие сферы в вашей компании, где это будет полезно?
- Если попробовать предположить, то какие еще выгоды вы можете получить от этого решения?
- А в чем-нибудь еще [решение проблемы или задачи] может вам помочь?

Когда вопросы «не работают»

ПИН-вопросы - отличный, но единственный инструмент для работы с потребностями потенциальных покупателей. Если во встрече со стороны клиента участвует несколько человек, если на встречу отведено менее 10 минут или клиент попросту отказывается отвечать на Ваши вопросы (а это не такая уж редкость, многие клиенты не готовы говорить о себе пока не узнают больше о Вашем предложении) то Вам придется рассказывать. Но и в этом случае говорить необходимо не о характеристиках и преимуществах Вашего предложения, а о клиенте. Неожиданно? Но это работает.

Это так называемые экспертные продажи. Ведь в какой-то части бизнеса Вашего клиента, той части, где может быть использована и оказаться полезной Ваша услуга или продукт, Вы разбираетесь не хуже, а лучше покупателя. Вы уже общались со многими клиентами, Вы спрашивали их о проблемах и знаете их. Вы сталкивались с ситуациями похожими на ту, в которой находится клиент и с более сложными ситуациями и задачами. Вы уже помогали своим покупателям решать их проблемы и можете рассказать об этом, верно?

В основе этой презентации должна находиться недооценённая проблема или незамеченная клиентом возможность. Самая большая из проблем, которые клиент может не замечать и которую Вы можете решить лучше конкурентов. Другими словами, центральной темой Вашей презентации должен быть ответ на вопрос: «Какая проблема обходится Вашим клиентам дороже, чем они думают. Такая, которую только Вы можете помочь им решить?»

Найти ответ на такой вопрос нелегко. Задав его себе, Вы, скорее всего, окажетесь в том же замешательстве, которое ощущает большинство продавцов, впервые задумавшись о своем предложении с такой стороны.

Экспертные продажи или **Чемпионская модель продаж** состоит из 6 шагов. На первом шаге «**Разогрев**» Вы не спрашиваете клиента о проблемах, Вы рассказываете о них. Рассказываете об известных покупателю проблемах, с которыми Вы сталкивались в других похожих компаниях. Так Вы демонстрируете понимание бизнеса клиента и начинает завоевывать статус эксперта.

Описав проблемы, с которыми клиент скорее всего согласится, Вам необходимо переключить его внимание на новую идею, которая привязывает эти проблемы либо к еще большей проблеме, либо к большей возможности. Говорить о Вашем предложении пока рано. Сначала Вам нужно убедить клиента в существовании ранее неизвестных ему задач и их важности. Это шаг «Переосмысление» - самый важный в презентации по Чемпионской модели. Именно на нем строится остальная часть разговора.

К примеру, продавая работая в дистрибуции, Вы можете сказать, что основная проблема в продажах – это не постоянный поиск возможности дать клиенту лучшую цену, а обеспечение отстройки от конкурентов так, чтобы Ваше предложение вообще перестали сравнивать по цене с другими. Именно это позволит магазину, которому Вы хотите поставлять свои продукты, зарабатывать больше. Не лучшая цена, а нишевой маркетинг – создание предложения, не похожего на другие и привлекательного для конечного покупателя. Вы пытаетесь заставить клиента задуматься о том, чтобы вести свой бизнес иначе, пересмотрев свои приоритеты и факторы успеха на рынке.

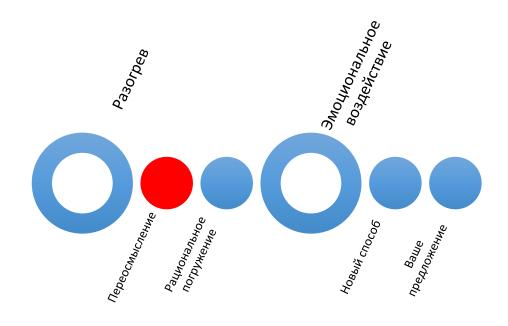
Если Вы сделаете это правильно, то реакцией клиента будет задумчивое молчание или протест. Пора подчеркнуть это и двигаться дальше. К примеру, Вы можете сказать: «Скорее всего первое, что Вы подумали - что дело обстоит иначе. Что такой подход не сработает в Вашем случае. И, пожалуй, так оно и было бы, если бы не...» Теперь Вам пора объяснить, почему идея достойна внимания. Графики, таблицы, кейсы - Вам нужно показать на цифрах, что проблема или возможность о который Вы рассказали заслуживает внимания. Это шаг «Рациональное погружение» - объясняем, почему проблема важна и

доказываете это на цифрах. На следующем шаге – «Эмоциональное воздействие», показываете, что проблема действует на клиента здесь и сейчас, делаете ее узнаваемой для клиента.

Далее рассказываете о том, что нужно сделать, чтобы справиться с проблемой или воспользоваться представленной Вами возможностью. Это шаг «Новый способ». Что делать, но не как делать. Иначе зачем клиенту Ваша помощь, если он видит проблему, знает, что с ней делать и как именно. И только на шестом шаге Вы рассказываете о своем предложении. Но теперь Ваше предложение - это не продукт или услуга, которые Вы продаете.

Теперь Ваше предложение — это способ решения той проблемы или реализации возможности, о которой Вы рассказывали на шаге «Переосмысление». Вы продали клиенту идею вести свой бизнес иначе – теперь пора предложить ему Ваш продукт или услугу, которые помогут это сделать.

Вам необходимо разработать несколько вариантов подобной презентации, если для выбранных Вами типов клиентов отличается ответ на вопрос: «Какая проблема обходится клиентам дороже, чем они думают? Такая, которую только Вы можете помочь им решить. Какой возможности они не замечают?»



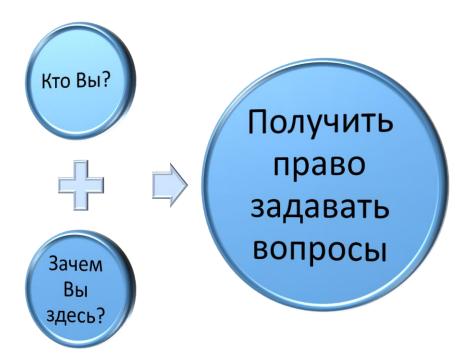
Как начать разговор с клиентом

оставив цепочки СПИН-вопросов и несколько вариантов презентации по Чемпионской модели, Вы готовы к тому, чтобы выяснить, усилить или сформировать потребности Ваших клиентов. Но как Вы установите контакт и начнете разговор, что будет хорошим результатом первой встречи, первого общения по телефону? Пора ответить на эти вопросы.

Для этого сначала решите, чего Вы хотите добиться от первого контакта - определите **прогресс**. Несколько вариантов прогресса, таких результатов общения с клиентом, которые содержат действие, продвигающее продажу вперед. Согласие рассмотреть коммерческое предложение, встреча с другими людьми в компании клиента, заполнение брифа, согласие на проведение предпроектного обследования - это все возможные варианты прогресса. Вы ведь ведете продажу не просто с целью поговорить о потребностях, а договориться о чем-то конкретном. Подумайте об этом заранее.

Дальше решите, как начать сам разговор. Если Вы хотите задавать вопросы, а не рассказывать о деталях Вашего предложения, то, должны получить на это право. Для этого Ваше начало разговора должно быть направлено не на создание положительного эмоционального фона или выстраивание отношений - сделать это за 30 секунд нереально - а, прежде всего, на то, чтобы получить право задавать вопросы. Для этого в своем вступлении Вам нужно ответить на вопросы: кто Вы такой и что даст клиенту общение с Вами?

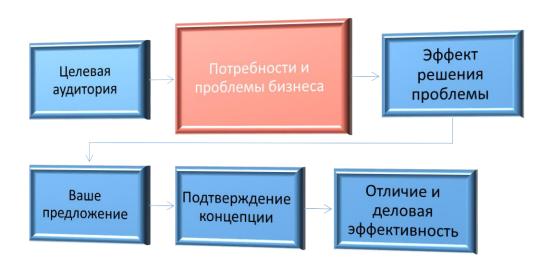
Ваш вариант начала разговора с клиентом может выглядеть, к примеру, так: «Иван Иванович, добрый день! Меня зовут Иван Иванов, консалтинговая компания SPINCAT. Я просил Вас о встрече, чтобы обсудить несколько идей и подходов к повышению Ваших продаж. Но для начала я бы хотел узнать чуть больше о Вашей текущей ситуации и задачах. Не против, если я задам Вам несколько вопросов?»



Если же Вы планируете рассказывать, а не спрашивать, то можете использовать позиционирующее заявление ценностного предложения. Оно состоит из нескольких блоков, которые можно менять местами: представляетесь, коротко рассказываете о тех, с кем работаете (конечно, среди этих клиентов должны быть компании, похожие на компанию клиента, с которым Вы ведете разговор).

Далее Вы говорите, какие проблемы и потребности бизнеса для своих клиентов решаете, что в итоге они получают от сотрудничества с Вами. Говорите не о своем предложении, а о результатах клиентов от его использования. Только в пятом блоке Вы переходите к сути своего предложения и объясняете, почему Ваш поход или методы работают. Чем Вы можете подтвердить, что Ваше предложение используется клиентами, помогая получать им те выгоды, которые Вы обещаете. Отличие и деловая эффективность - что выделяет Вас среди всех прочих, почему с Вами имеет смысл говорить о решении бизнеспроблем и задач клиента, а не только о цене. Это последний шаг позиционирующего заявления ценностного предложения.

Ваш вариант начала разговора с клиентом в таком случае может выглядеть, к примеру, так: «Иван Иванович, добрый день! Меня зовут Иван Иванов, консалтинговая компания SPINCAT. Мы работаем с крупными российскими компаниями и помогаем им защищать свои бренды (потребности и проблемы бизнеса – целевая потребность). Используя свой опыт в защите интеллектуальной собственности (Ваше предложение), мы помогаем таким компаниям как Сбербанк и ВТБ (целевая аудитория) защищать ценность своих инновационных разработок (повторение целевой потребности). Так, в прошлом месяце мы помогли одному из наших клиентов выиграть патентный спор (подтверждение концепции), что предотвратило его возможные потери на 100 млн рублей (деловая эффективность). У нас работают лучшие российские юристы в этой области, к тому же мы сотрудничаем с рядом международных экспертов (отличие от других)».



Итак, Вы спланировали начало разговора, определили, что должно стать результатом первого контакта с клиентом, а также готовы работать как вопросами, так и презентацией. Сам разговор Вы начнете, потребности разовьете, предложение сделаете. Но вряд ли клиент не будет рассматривать предложения конкурентов. Продажа только началась, не расслабляйтесь!

Почему клиенты покупают... не у Вас

Вполне возможно, что, уже приняв принципиальное решение о покупке, клиент будет выбирать между Вашим предложением и еще чьим-то. Что он будет учитывать при таком выборе, на что обращать внимание? Ведь Вам нужно, чтобы клиент не просто захотел решить какую-то проблему, но и считал, что Ваше предложение - это оптимальный вариант решения – лучший выбор.

Поэтому теперь Вам нужно ответить на вопросы: почему клиент должен выбрать Вас? В чем Ваши сильные стороны? А в чем слабые? Почему клиенты работают с Вами? За что они действительно Вас выбирают? А за что они выбирают предложения конкурентов? Ответы на эти вопросы помогут Вам подготовиться к работе с критериями выбора клиентов, к их формированию и изменению.

Разные типы клиентов могут иметь разные критерии выбора. Поэтому Вам необходимо проработать их для тех же типов потенциальных клиентов, для которых Вы составляли цепочки СПИНвопросов и варианты презентации по Чемпионской модели.

Если у Вашего оборудования наилучшая надежность, то очевидно подтверждается какой-то характеристикой. Т.е. надежность достигается чего-то, за счет какой-то конкретной характеристики Вашего предложения (использование специальных материалов, использование способов изготовления и т.д.) Поэтому первое, что стоит сделать: перечислить решаемые Вами проблемы и подумать, как Вы подтвердите то, что действительно можете их решить. Далее подумайте, какие критерии выбора можно предложить клиентам, какие характеристики Вашего предложения позволяют успешно решать эти проблемы. Так Вы сможете «подбросить» или сформировать критерии выбора клиентов через обсуждение самих потребностей, которые Вы уже с ними обсудили. Это самая эффективная стратегия влияния на выбор клиента в свою пользу.

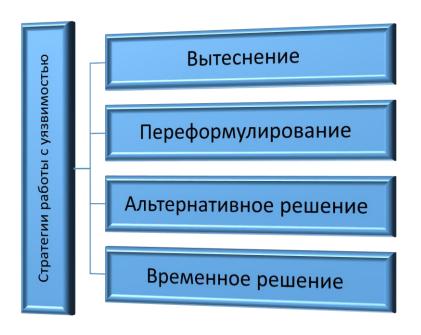
Далее Вам нужно подумать, каким критериям выбора клиента Ваши предложения отвечают лучше конкурентов? На что клиенты вообще обращают внимание, сравнивая несколько вариантов предложений? Что для них действительно важно?

Среди критериев будут жесткие дифференциаторы (это такие критерии выбора, которые можно объективно оценить, которые имеют единицы измерения, к примеру, цена и сроки, доставка и отсрочка платежа) и мягкие дифференциаторы (такие критерии, которые не имеют единиц измерения и являются, скорее, мнениями или предпочтениями, к примеру, надежность, удобство и качество). Стратегия продажи в ситуациях, когда у Вас есть преимущества в жестких и мягких дифференциаторах принципиально отличается. Так, если Ваше предложение самое лучшее по цене - то правильная стратегия - это ускорение принятия решения клиентом.

Агрессивный, напористый стиль продажи в сочетании с ограничением срока действия Вашего предложения - простая и работающая стратегия в таких ситуациях. Но что делать, если Ваши преимущества в мягкой сфере, к примеру, в надежности? Как клиенты будут оценивать несколько предложений по надежности? Ведь у нее нет единиц измерения. Вы можете считать свое предложение наилучшим по надежности, но клиент может просто не видеть разницы между Вашим предложением и конкурирующими.

Скорее всего, не сумев толком разобраться в том из чего состоит надежность или поверив пустым заверениям Ваших конкурентов, что с надежностью у них все в полном порядке, клиент перестанет учитывать эту характеристику как реальный критерий выбора. В таком случае Ваша задача - помочь ему разобраться в этом вопросе, понять из чего состоит надежность. И, конечно, состоять она должна из того, чего нет у Ваших конкурентов (автоматизированное производство, наличие специалиста ОТК, использование только западных комплектующих и т.д.) Вам нужно добиться того, чтобы клиент сравнивал предложения не по надежности, а по тому, из чего она состоит. И чего нет у Ваших конкурентов, конечно же.

Если Вы не являетесь монополистом на своем рынке, то кроме сильных сторон у Вашего предложения есть и слабые. Это то, почему клиенты выбирают Ваших конкурентов. К примеру, Ваша цена выше, чем цена конкурента. Что в этом случае сделать, чтобы повысить вероятность выигрыша сделки? Уж точно плохой ход сказать: «Я постараюсь дать Вам лучшую цену». Смысл стараться, если все равно не получится? В таком случае Вы должны снизить осознаваемую клиентом важность цены, за счет увеличения важности того, что является Вашей сильной стороной. Ваша задача – изменить приоритеты критериев выбора в голове клиента.



Для этого можно использовать несколько проверенных стратегий: вытеснение, переформулирование, компромиссный выбор, альтернативное или временное решения. Научиться использовать эти стратегии в своих продажах Вы можете на полном онлайн-тренинге «Стратегия и тактика больших продаж». Вы должны точно знать, что делать после того, как на Ваш вопрос: «Иван Иванович, что для Вас важно при выборе?», клиент ответит: «Цена». А Ваша цена выше, чем цена конкурентов, но и качество или надежность и удобство, к примеру, также выше. Надеяться, что клиент сам предпочтет качество цене – беспечно.

В таком случае необходимо сначала проработать мягкий дифференциатор «качество», спросив, к примеру: «Иван Иванович, а что для Вас качество? Многие клиенты, с которыми я общался, считают, что качество складывается из первого, второго и третьего. Будет ли и для Вас это подтверждением качества?» А далее, применяя стратегию перемещения, продолжить: «Правильно ли я понимаю, что Вы будете выбирать лучшее по цене предложение среди тех, которые соответствуют требованиям по качеству?»

Таким образом Вы влияете на осознаваемую клиентом важность критериев выбора - делаете так, чтобы качество стало более важным критерием, чем цена. «Цена важна при условии...» Это достаточно сильный прием. Можно справиться с уязвимостью по цене и другими способами. Вам нужно продумать, как в Вашей ситуации может звучать вытеснение, переформулирование и компромиссный выбор. Тестируйте разные варианты и выбирайте те, которые в Вашем случае сработают лучше.

Теперь Вы готовы к тому, чтобы реально склонить выбор клиента в Вашу пользу. Вы понимаете, в чем заключаются Ваши сильные и слабые стороны. Понимаете, как усилить те критерии, которым Ваше предложение соответствует лучше конкурентов и ослабить те, по которым Вы, скорее всего, будете им проигрывать. Пора завершать предварительную подготовку, продумав то, к чему следует быть готовым в любой момент.

Какие частые и неудобные вопросы Вы слышите от клиентов? Сформулируйте свои ответы заранее. Странно, если Вы будете выглядеть растерянным, в десятый раз отвечая на вопрос сколько российских банков являются Вашими клиентами, сколько проектов Вы сделали в этом году, сколько специалистов у Вас в штате или кто является акционерами Вашей компании. Особенно тщательно спланируйте ответы на вопросы о собственных ошибках (провальных проектах, судебных исках, отрицательных отзывах), если, конечно, таковые у Вас есть и могут быть известны клиентам.

Что нужно выяснить обязательно или в первую очередь в разговоре с клиентом? Обычно это то, что позволяет определить, к какому типу клиентов относится человек, с которым Вы общаетесь, есть ли у него опыт использования Ваших продуктов, насколько он разбирается в них, есть ли у него актуальные планы и задачи. Вполне возможно, что клиент готов к внедрению и покупке. Ответы на эти вопросы помогут Вам решить с чего начинать продажу и как ее вести.

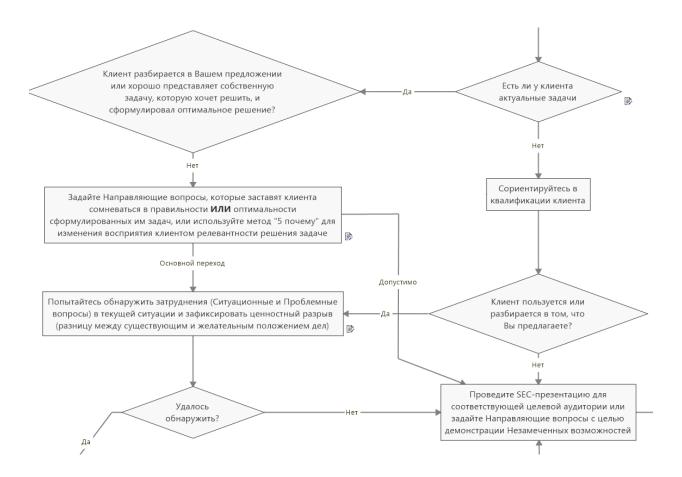
Начинаем продажу

роделав предварительную работу, пора переходить к самой продаже и оперативному планированию. Если Вы занимаетесь активными продажами, т.е. сами ищете клиентов, а не обрабатываете входящие звонки, тогда первое, что нужно сделать, это начать разговор с клиентом, используя сценарий, который Вы подготовили ранее. Первые вопросы - это ориентация в текущей ситуации клиента. Эти вопросы Вы тоже продумывали. Использует ли он сейчас аналог Вашего продукта или услуги? Есть ли у него соответствующий опыт? Есть ли у него актуальные задачи?

Вполне возможно, на встрече после вступительной фразы и вопроса: «Иван Иванович, могу ли я задать Вам несколько вопросов, чтобы лучше понять Вашу ситуацию?» клиент говорит: «Окей». Вы спрашиваете: «Есть ли у Вас актуальные задачи, которые стоит обсудить прямо сейчас?». Клиент скорее всего ответит «Нет», это самый частый вариант - классическая активная продажа (конечно, было бы намного приятнее, если бы клиент ответил, что прямо сейчас рассматривает возможность покупки чего-то подобного Вашему предложению).

Тогда для начала Вам необходимо задать квалификационные (позволяющие определить к какому типу клиентов относится человек,

с которым Вы сейчас говорите) и ситуационные вопросы: какое оборудование он сейчас использует, как организована работа в тех отделах, которые могут быть потенциальными пользователями Ваших продуктов и услуг и т.д. Если Вы не пропустили этап предварительной подготовки, то эти вопросы у Вас уже проработаны.



Если клиент использует или разбирается в том, что Вы предлагаете, необходимо переходить к разговору о существующих проблемах, трудностях и неудобствах. Это проблемные вопросы, которые Вы уже продумали и подготовили, строя карту проблем и последствий или дерево текущей реальности. Отвечая на проблемные вопросы, клиент либо согласится с наличием проблем, к примеру, скажет: «Да, надежность оставляет желать лучшего». Тогда Вы должны задать извлекающие вопросы, усиливающие осознаваемую клиентом

проблему – это вопросы о последствиях, воздействии или взаимосвязях проблем. К чему это приводит? На что это влияет? Что происходит потом? Как часто это случается?

Ваша задача сделать так, чтобы клиент перестал считать свою текущую ситуацию «нормальной». Разговор о проблемах и их последствиях заставит клиента лучше понять свои собственные потребности. А осознавая свои потребности и их важность мы стремимся удовлетворить их, верно?

В ходе разговора с клиентом какие-то сильные стороны Вашего предложения, скорее всего, окажутся незатронутыми, поэтому необходимо произвести так называемый «кейс-вброс». Сказать, к примеру: «Иван Иванович, многие спрашивают о/многие обращают внимание на/ насколько полезно Вам было бы иметь и...» и дальше называете сильную сторону Вашего предложения. Пользуйтесь этим приемом аккуратно, не пытайтесь спросить об одной проблеме, а затем рассказать о 10 характеристиках Вашего продукта или услуги. Это просто сделать, но это не работает.

Посмотрите сейчас на схему из приложения №2 к этой книге. Работа с ней заключается в том, что перед Вами универсальный алгоритм действий, Вы знаете «что в принципе» нужно делать (говорить и спрашивать) и в какой последовательности. Теперь Вам нужно это «что» заменить на конкретное «как», на конкретные варианты вопросов или аргументов. Ведь в разговоре с клиентом мы или спрашиваем, или рассказываем – других вариантов нет.

Если же клиент не разбирается или не использует то, что Вы предлагаете, то необходимо перейти к презентации по Чемпионской модели. Это та самая модель питча, которая состоит из Разогрева - Переосмысления - Рационального погружения - Эмоционального воздействия - Нового способа и Вашего предложения.

Рано или поздно Вы встретите клиента, который в самом начале разговора скажет Вам: «Да, у меня есть актуальные задачи... Да, я хочу что-то поменять... Да, я согласился с Вами встретиться, потому что мы

рассматриваем возможность покупки чего-то похожего на то, что Вы предлагаете». Понимание клиентом своих задач в этом случае может быть либо хорошим (то есть он действительно понимает, какого результата хочет добиться и что для этого необходимо сделать), либо поверхностным (когда клиент или не до конца представляет себе искомый результат, или выбирает решения, к нему не ведущие, он может вполне серьезно хотеть сделать то, что не даст результата, не нужно или даже вредно).

Так, к примеру, если мы говорим о тренинге по продажам, клиент может сказать: «Да, я хочу научить моих менеджеров лучше работать с возражениями». Но почему вообще Вы слышите возражения от клиентов? Гораздо эффективнее работать над предотвращением возражений. Тогда правильной с Вашей стороны будет не попытка сделать клиенту предложение, которое вряд ли покажется ему интересным, сказав: «У нас, кстати, есть в четвертом модуле тренинга несколько техник по работе с возражениями что-то, что Вам может понравиться». Получается, что три предыдущих модуля как бы и не важны/не нужны? Это направление неверно.

Правильным будет изменить существующее понимание клиентом своих потребностей в Вашу пользу с помощью техники «Почему?» К примеру, Вы можете спросить: «Ваши менеджеры часто сталкиваются с возражениями? А какими именно? Почему на Ваш взгляд возражения возникают? Правильно ли я понимаю, что предотвратить возражения мы можем, если лучше проработаем потребности клиента, и, таким образом, возражение перестанет быть проблемой, из-за которой Вы теряете деньги?»

Если клиент соглашается с Вашим «переформулированием» проблемы, то стоит вернуться к стандартному сценарию, сказав: «Разрешите еще пару вопросов? Хотел бы лучше понять, как у Вас обстоит дело с...». И продолжаете задавать клиенту ранее подготовленные ситуационные и проблемные вопросы, помогая ему увидеть свои проблемы и потребности с выгодной для Вас стороны.

Если же клиент действительно понимает, чего хочет – он хочет провести полноценный тренинг по продажам, купить надежное и экономичное оборудование – и Вы можете ему это дать, то Вам необходимо убедиться в том, что клиент действительно готов действовать, покупать, а не просто поговорить о потенциальной возможности сделки в далекой перспективе.

Почему Ваши требования именно такие? Что Вы планируете получить в результате? Почему Вы считаете это важным? Почему эта идея стала актуальной для Вас именно сейчас? Это общие направляющие вопросы. Они позволят Вам убедиться в том, что клиент настроен на покупку, а не просто на разговор о ее возможности.

А если окажется, что у клиента нет ответов на эти вопросы? Если он не сможет ответить откуда у него вообще появилась идея купить оборудование, внедрить CRM-систему или провести тренинг по продажам? Что если он сам не понимает «зачем» ему это? Наверняка, Вы уже догадались что делать в такой ситуации. Вернуться к стандартному сценарию, сказав: «Могу я уточнить еще несколько моментов? Хотел бы лучше понимать ситуацию и задачу в целом». И продолжаете разговор, задавая клиенту ранее подготовленные ситуационные и проблемные вопросы.

После того, как Вы провели работу с потребностями, произвели кейс-вброс или выслушали рассказ клиента о его потребностях и решили, что можете предложить ему хорошее решение, необходимо рассказать о Вашем предложении в терминах выгод. А «в терминах выгод» - означает привязать Ваше предложение к тому, о чем Вы говорили с клиентом: показать, как Ваше предложение может решить его проблемы и задачи.

Еще раз, теперь Вам нужно рассказывать не о сильных сторонах, характеристиках и преимуществах Ваших продуктов и услуг. Так Вы загубите труды всей предыдущей работы. Рассказывать необходимо о том, как именно Ваше предложение поможет клиенту решить проблемы, о которых Вы спрашивали, о которых клиент рассказывал

или с которыми соглашался. Поэтому в Вашем предложении должны звучать слова: «Как Вам и требуется... О важности чего мы говорили... Решить эту проблему мы можем за счет того, что...»

Вы выяснили или сформировали потребности клиента и рассказали, как именно Ваше предложение может решить их. Что дальше? А зачем Вы вообще встречались или звонили клиенту? Можно предложить клиенту согласится на покупку. Однако в большинстве больших продаж такое решение не принимается клиентом во время первого разговора.

Вы уже формулировали прогресс, то есть такой результат разговора с клиентом, который продвинет Вашу продажу вперед и содержит действие. Это может быть встреча с руководством клиента, заполнение технического брифа, проведение предпроектного обследования, а может быть и подготовка коммерческого предложения. Вы же разговаривали с клиентом, чтобы добиться на это согласия? Ну так именно это и предлагайте сразу после рассказа о Вашем предложении. Сейчас Вам нужно добиться прогресса, а не продажи.

Клиент либо согласится с Вашим предложением следующего действия, либо нет. Поэтому желательно иметь в запасе несколько вариантов прогресса. В случае отказа клиента от первого предложения - Вы сделаете второе. Конечно, Вам совсем не хочется заканчивать разговор с клиентом на фразе: «Я все обдумаю и, возможно, перезвоню Вам». Вы же не за этим приходили на встречу или дозванивались до клиента?

Очевидно, если клиент не соглашается с тем, что Вы предлагаете, то он не понимает, зачем ему двигаться дальше. Не видит своих потребностей - проблем, требующих решения. А помочь ему сделать это - Ваша работа. Если Вы уже спрашивали клиента о проблемах или презентовали свою идею по Чемпионской модели, но это не подействовало, будьте готовы к провокационному завершению разговора.

Вы можете сказать, к примеру: «Судя по нашему разговору, Иван Иванович, дела в Вашей компании идут намного лучше, чем в тех компаниях, с которыми мы эффективно сотрудничаем. В таком случае, давайте на этом и завершим наш разговор». Подобная откровенная демонстрация того, что Вы не нуждаетесь в этом клиенте, может пробить его безразличие или защиту. Если Вас не останавливают – уходите. Вы сделали все, что могли.

Выбери меня

сли же клиент согласился на Ваш прогресс, если он согласился, к примеру, рассматривать коммерческое предложение, то хочется ударить по рукам и сказать: «Я ушел его готовить, пришлю завтра и буду ждать от Вас ответа», но это ошибочное действие. Согласившись рассматривать предложение, клиент, вполне возможно, будет выбирать между Вами и кем-то еще. Если Вы не являетесь монополистом, а клиент покупает у Вас не огнетушители во время пожара - то так и будет. Клиент будет пытаться найти наиболее выгодное предложение из доступных на рынке.

Поэтому следующее, что Вам требуется сделать, это понять и проработать критерии выбора клиента. Для этого спросите Ивана Ивановича: «Могу я напоследок уточнить пару моментов? А как Вы будете оценивать поступающие предложения? На что будете обращать внимание, решая, что одно из предложений подходит Вам лучше, чем все остальные?»

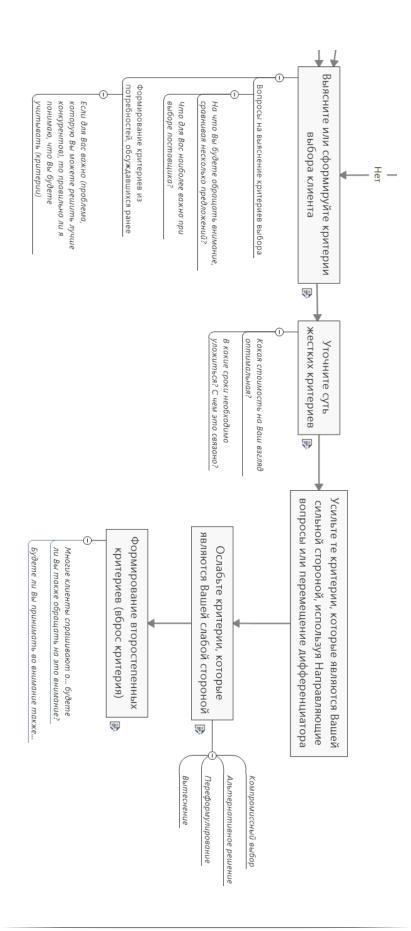
Клиент что-то ответит. Для начала необходимо уточнить суть жестких критериев (тех критериев, которые имеют единицы измерения). Есть ли представления об оптимальной цене или бюджете? В какие сроки необходимо уложиться, и с чем это связано? А далее усилить те критерии, которые являются Вашей сильной

стороной. К примеру, спросив: «Иван Иванович, как Вы будете оценивать поступающие предложения по качеству?», используйте либо направляющие вопросы, либо стратегию перемещения дифференциатора.

Далее нужно ослабить критерии, являющиеся слабой стороной Вашего предложения. К примеру, клиент сказал, что будет учитывать цену и качество. Цена - Ваша слабая сторона, Ваша цена выше цены конкурентов, а качество - сильная сторона. Тогда скажите: «Правильно ли я понимаю, Иван Иванович, что Вы будете выбирать лучшее по цене соответствуют которые предложение среди тех, представлениям, Вашим требованиям по качеству?». Также Вы можете стратегий: компромиссный 5 других использовать альтернативное решение, временное решение, вытеснение или переформулирование. Ваша задача не просто выяснить как будет делаться выбор, но и повлиять на этот процесс. Проигнорируйте эту задачу - и будете участвовать в лотереи: может клиент решит выбрать Вас, а может и нет.

В большинстве случаев у клиентов уже есть критерии выбора. И изменить их - не самая простая задача. Но Вы всегда можете предложить клиенту использовать в качестве критериев еще что-то. Что-то, что является Вашей сильной стороной - это стратегия формирования второстепенных критериев или вброс критерия.

Когда Вы думали о том, чем Ваше предложение отличается от остальных, почему стоит купить именно его, наверняка, идей у Вас получилось больше, чем Вы затронули в реальном разговоре с клиентом. Поэтому Вы можете предложить использовать Ваши сильные стороны в качестве критериев выбора именно сейчас. Сделайте это, к примеру, вопросом: «Иван Иванович, многие клиенты спрашивают меня о.../многие просят отразить в предложении также и это... Будет ли это важным и для Вас, важным при принятии решения с кем в итоге начать работать?»



Финишная прямая или...

Пеперь Вам ясны критерии выбора клиента, ясны или Вами же сформированы. Пора готовить коммерческое предложение в формате «Новая реальность». Что это такое? Это предложение, содержащее ответы на вопросы, которые обязательно возникнут в голове клиента: Действительно ли мне это нужно? Оптимальная ли это возможность? Все ли мне ясно, всему ли я доверяю? Именно положительные ответы на эти три вопроса и будут являться для клиента основанием согласиться с Вашим предложением и заплатить за него.

Подготовили, отправили предложение или презентовали его лично – не принципиально. Каковы следующие действия? Спросить, есть ли вопросы? Нет. Следующее действие – это выяснить, является ли Ваше предложение оптимальным для клиента. Ведь, готовя его, Вы описывали насколько Ваши продукты или услуги соответствуют потребностям и критериям выбора клиента.

Таким образом, следующий логический шаг - это получить согласие клиента с тем, что Ваше предложение оптимально, и на основании этого предложить продвижение сделки. Если Ваше предложение оптимально - переходите к закрытию: предлагайте начать пилотный проект, определить объем первой поставки, согласовать договор, начать разработку технического задания и т.д.

Если же, что более вероятно, клиент скажет: «Ну, знаете ли, Ваше предложение – не самое дешевое». – «Да, не самое дешевое. А о какой разнице мы говорим?» К примеру, о разнице в 1%. Тогда, скорее всего, Вы можете сделать эту скидку сразу – дайте ее, а далее спросите: «С учетом этого, если мы говорим об однопроцентной скидке, будет ли предложение оптимальным?» Да – переходите к закрытию. Нет?

Тогда следующее, что Вам стоит сделать, это убедиться в том, что предложение конкурентов идентично Вашему. Если оно окажется не

таким же, к примеру, клиент говорит: «Предложение конкурентов менее надежное, но более дешевое», тогда Вы опять-таки можете использовать стратегии влияния на критерии выбора, говоря: «Так всетаки, что для Вас важнее? Гарантированно избежать дополнительных расходов из-за возможности брака, связанного с низкой надежностью? Или экономия незначительной разницы в стоимости?»

Не поддавайтесь на давление клиента и не давайте скидку сразу. В конце концов, для того чтобы давать скидки много ума не нужно. Продолжайте продавать, продолжайте оказывать влияние на критерии выбора клиента к своей пользе.

И либо Вам удастся изменить мнение клиента, удастся добиться пересмотра им важности критериев в своей голове - тогда Вы просто возвращаетесь к вопросу, является ли предложение оптимальным. Еще раз – оптимальным, а не лучшим по всем критериям. Такого не существует. Если бы оно существовало, клиент давно купил бы его. Не существует предложения, которое одновременно было бы самым дешевым, самым удобным, самым надежным и с индивидуальным подходом. Такая компания просто монополизировала бы рынок.

Бег с препятствиями

🖥 сли же предложение конкурентов оказалось аналогично Вашему, не хуже Вашего, то Вам остается только перейти к переговорам. Вам необходимо понять, какие вопросы теперь нужно обсудить, чтобы продвинуться дальше. Поэтому следующий вопросов, предметом определение являющихся переговоров. Чем они отличаются? В переговорах Вы должны планировать и использовать неценовые уступки. Использовать что-то, что увеличивает ценность Вашего предложения для клиента, а не просто снижает расходы для него.

При подготовке к переговорам Вам нужно продумать несколько вариантов вступительных фраз, которые покажут, что Вы готовы и хотите найти лучшее решение для обеих сторон, а не отстаивать и обосновывать свою цену; определить границы и шаг торга – скорее всего Вам не удастся уйти от обсуждения скидок; определить, какие вопросы требуют дополнительного обсуждения, если что-то по потребностям, критериям или условиям сделки остается для Вас неясным; а также продумать, что Вы можете попросить и предложить дополнительно. Именно это позволит Вам спланировать неценовые уступки.

Если Вы даете клиенту скидку, то что Вы попросите? И что можно клиенту предложить вместо скидки?

Также необходимо сформулировать фразы, которые будут подводить итог получаемых клиентом выгод. Переговоры, конечно, стоит начинать с обсуждения того, какие параметры и условия Вашего предложения сейчас полностью устраивают клиента. Сначала говорите о плюсах и точках согласия, а потом начинайте обсуждать вопросы, которые того требуют.

Ну и конечно, подготовьте вопросы, которые дадут Вам время подумать. Клиент всегда может сбить Вас с толку, может появиться неожиданная информация о предложении конкурентов или проекте. Что Вы можете сделать, чтобы восстановить дыхание и стройность мыслей? Например, спросить: «Иван Иванович, какие стратегические планы у Вашей компании на пару ближайших лет?» Быстро на этот вопрос не ответить, но пока клиент рассказывает о своих мечтах и планах, Вы можете собраться с мыслями и подумать, что делать, если все пошло не по плану.

Переговоры и их план. Понять, как он готовится и реализуется, Вы можете на полном <u>онлайн-тренинге «Стратегия и тактика больших продаж»</u>. Однако помните об общем правиле – не видите переговоры, если Вас к этому не вынудили. Многие продавцы с легкостью переходят к обсуждению скидок вместо того, чтобы развивать и усиливать

потребности своих клиентов, увеличивать ценность своего предложения, а не снижать его цену. Скидки – последний инструмент, который Вам стоит использовать в своих продажах.

Если все вопросы, требующие обсуждения решены, не сидите и не ждите, когда клиент закроет сделку за Вас. Подводите итог выгодам, спрашивайте о наличии дополнительных вопросов, требующих обсуждения, и предлагайте начать работу. Если клиент принимает предложение, то все «Окей», сделка Ваша. Если, конечно, не окажется, что окончательное решение о данной покупке принимает не тот человек, с которым Вы разговаривали, а кто-то еще...

Бонусные сложности

сли окажется, что все это время Вы общались с человеком, который влияет на принятие решения о покупке, но не принимает его сам, необходимо продумать аргументы для встречи с Центром Власти, магическим «лицом, принимающим решения». Можно, сказать, к примеру: «Иван Иванович, наверняка у Вашего руководства появятся вопросы, требующие ответов. Возможно ли организовать наше общение непосредственно с генеральным, владельцем или тем человеком, который будет принимать решение?»

Доступ к Центру Власти, к лицу, принимающему решение, Вы либо получите – на этой встрече Вы сначала описываете текущую ситуацию, о чем Вы уже говорили и о том, какие выгоды клиенту Ваше предложение дает, а затем спрашиваете, является ли Ваше предложение для него оптимальным.

Если Центр Власти соглашается с этим - переходите к закрытию или предлагайте следующее действие - прогресс. Если не оптимально - придется повторно поработать с критериями выбора этого человека или вести переговоры.

Если же Вам не удастся добиться встречи с Центром Власти необходимо провести подготовку посредника - подготовить человека, который будет на Вашей стороне, к «внутренней продаже» - убеждению своего руководства или коллег в необходимости самой сделки и оптимальности Вашего предложения.

В конечном счете, гораздо важнее донести Ваши идеи до того, кто принимает решение, чем встретиться с ним лично. Для этого Вам сначала необходимо перечислить для себя выгоды, которые требуется подтвердить со стороны посредника, а далее сформулировать вопросы об этих преимуществах и вопросы о соответствии этих преимуществ критериям выбора Центра Власти, его прошлому опыту.

К примеру, можно сказать: «Иван Иванович, а на что Ваш руководитель обращает наибольшее внимание? Насколько наше предложение соответствует этим требованиям? Как бы мы могли убедить его, что это соответствие действительно существует? Есть ли что-то дополнительно, на что он будет обращать внимание, но мы с Вами не обсуждали?» Вот в чем заключается тренировка посредника. Это один из самых сложных этапов продажи, но если Вам не удается попасть к лицу, принимающему решение лично - альтернативы нет.

Итак, уточните соответствие сильных сторон Вашего предложения критериям выбора Центра Власти, выясните, какие критерии принятия решений раньше принимались во внимание, как раньше принимались подобные решения. Используйте направляющие вопросы, которые подготовите заранее.

Вам нужно убедиться, что человек, с которым Вы общаетесь, сможет продать Ваше предложение за Вас. Что он понимает выгоды от сделки и может убедительно донести их до своего руководства. Что он даст разумный ответ на вопросы: «Действительно ли нам это нужно? Почему именно сейчас? Как скоро мы увидим результат? Почему именно это предложение?»

	дами дринето обычно представлять такие
Тренировка посредника	Скажите, пожалуйста, а как в Вашей компании принято обычно представлять такие решения?
	Вы будете представлять свое экспертное мнение по нашему и другим предложениям?
	Что Вы скажете шефу о нашем предложении?
	Ваш руководитель придает этому особое значение? Это будет для него плюсом?
	Тогда что (еще) для него особенно важно? Насколько наше предложение соответствует этим требованиям?
	Есть ли еще какие-то моменты, важные для Вашего руководителя, которые мы не затронули?
	В какой форме нужно подготовить итоговое обоснование

Иногда ситуация складывается так, что Вы общаетесь с нужным человеком, Вы добились от клиента признания потребностей и согласия с тем, что Ваше предложение - оптимальное. Но клиент не принимает окончательного решения. Проходит несколько недель после того, как Вы сделали коммерческое предложение, но Вы не слышите от клиента ни «да», ни «нет». Продажа, которая казалась реальной, начинает ускользать от Вас.

Над чем клиент думает все это время? Что на самом деле может останавливать его от решения, которое, казалось, уже принято? Сомнения. В чем угодно. Рациональные и иррациональные. Вы можете быть уверенны, что клиент колеблется, если видите в его поведении неоправданные отсрочки, излишнее беспокойство о цене, сокрытие информации или нежелание содержательно общаться с Вами. Ждать не вариант. Нужно действовать. Существует мягкая и жесткая форма

работы с сомнениями клиентов, а также фрейминг, разобраться с этими технологиями Вы можете на полном <u>онлайн-тренинге</u> «Стратегия и тактика больших продаж».

Наверняка и у Вас есть такие зависшие сделки. Подумайте, что останавливает клиента от принятия окончательного решения. Это не всегда сомнения и страхи. Возможно, Вам необходимо вернуться на этап признания потребности - задача перестала быть первостепенной. Или на этап работы с критериями выбора, когда кто-то из конкурентов предлагает цену значительно ниже, чем у Вас, и клиент не может выбрать между Вашей надежностью и ценой предложения конкурентов.

Если же признаки сомнений у клиента есть, Вам необходимо помочь клиенту справиться с ними. А после этого предложите следующее действие или перейдите к закрытию продажи.

Большие продажи – это Ваш выбор, а не везение

аше умение взглянуть на ситуацию глазами клиентов, увидеть их проблемы и приоритеты, их критерии выбора и сомнения - вот то, что позволит Вам действительно продавать больше. Сделайте это, и клиенты будут готовы заплатить не только за Ваш продукт или услугу, но и Вам лично - за отличную консультацию, основанную на понимание его бизнеса.

И пока большинство продавцов не умеет этого делать у Вас есть все шансы продавать умнее и больше конкурентов! Удачи в делах и больших Вам продаж!

Приложение №1. Форма подготовки к встрече с клиентом

Планирование встречи	С кем я общаюс	b:			
Функциональные потребности:					
Потенциальные ценности:					
Самоустановка (на что необходимо об	братить вниман	ие, с учетом анализа предыдущих вс	треч):		
Цель встречи (которая приведет к про	огрессу, а не к о	тсрочке):			
План встречи (состав и последователи	ьность конкретн	ных задач):			
Необходимая ситуационная инф	ормация (ситуац вопросы):	ционные и квалификационные	Альтернативный источник информации:		
Возможные проблемы (Проблемные	вопросы):	Последствия (Извлекающие вопро	осы):		
Возможные проблемы (Проблемные	вопросы):	Последствия (Извлекающие вопро	оследствия (Извлекающие вопросы):		
Возможные проблемы (Проблемные	зможные проблемы (Проблемные вопросы): Последствия (Извлекающие вопросы):				
			иям. к словам клиента, к ситуациям 3-й сторонь		

Явные потребности и Выгоды (к чему но вброса, Направляющие вопросы):	еобходимо прийти в	обсуждении и что м	ожно использовать в качестве кейс-			
Какие Явные потребности удалось получить и зафиксировать (осознаваемые/признаваемые клиентом задачи):						
Процесс принятия решения (кого можно предложить привлечь к обсуждению и аргументы для встречи с руководством):						
Ваши сильные стороны (какие критерии можно предложить):		Потенциальная уязвимость (какие критерии необходимо ослабить):				
Какие критерии необходимо конкретиз	вировать:	Какие стратегии необходимо для этого применить:				
Какие критерии планирует использовать клиент:						
уточните суть жестких критериев – усильте критерии, являющиеся Вашей сильной стороной – конкретизируйте критерии, являющиеся Вашей сильной стороной и мягкими дифференциаторами – ослабьте критерии, являющиеся Вашей слабой стороной – произведите вброс критериев Итоговая картина						
Возможности:	Угрозы:		Удача:			
Источник косвенной конкуренции (в чем минусы такого решения):						
Дополнительные требования к коммерческому предложению:						
Профилактика откладывания сделки (при необходимости):						
Реальный пример негативного воздействия откладывания принятия решения или долгого размышления						
Следующие действия (о чем в итоге договорились):						

Хотите добиться роста продаж, но на деле:



- Слышите, что Ваши менеджеры продают клиентам продукты и услуги, а не пытаются понять задачи и мотивы заказчиков...
- Чувствуете, что продавцы работают без всякой системы и не создают ценность Вашего предложения для клиентов, и при этом постоянно говорят о цене...
- **Ж** Вы много раз объясняли им важность задавания вопросов и работы с потребностями клиентов, но не видите, чтобы они делали это...
- **Ж** Ваши менеджеры обрабатывают входящие и выставляют много коммерческих предложений, но большинство из них уходит как вода в песок...

Да, Вы можете заставить менеджеров делать больше новых звонков, проводить встреч и отправлять коммерческих предложений... Вы можете сделать так, чтобы они работали больше...

Но Вы не можете просто поставить им задачу работать умнее...

