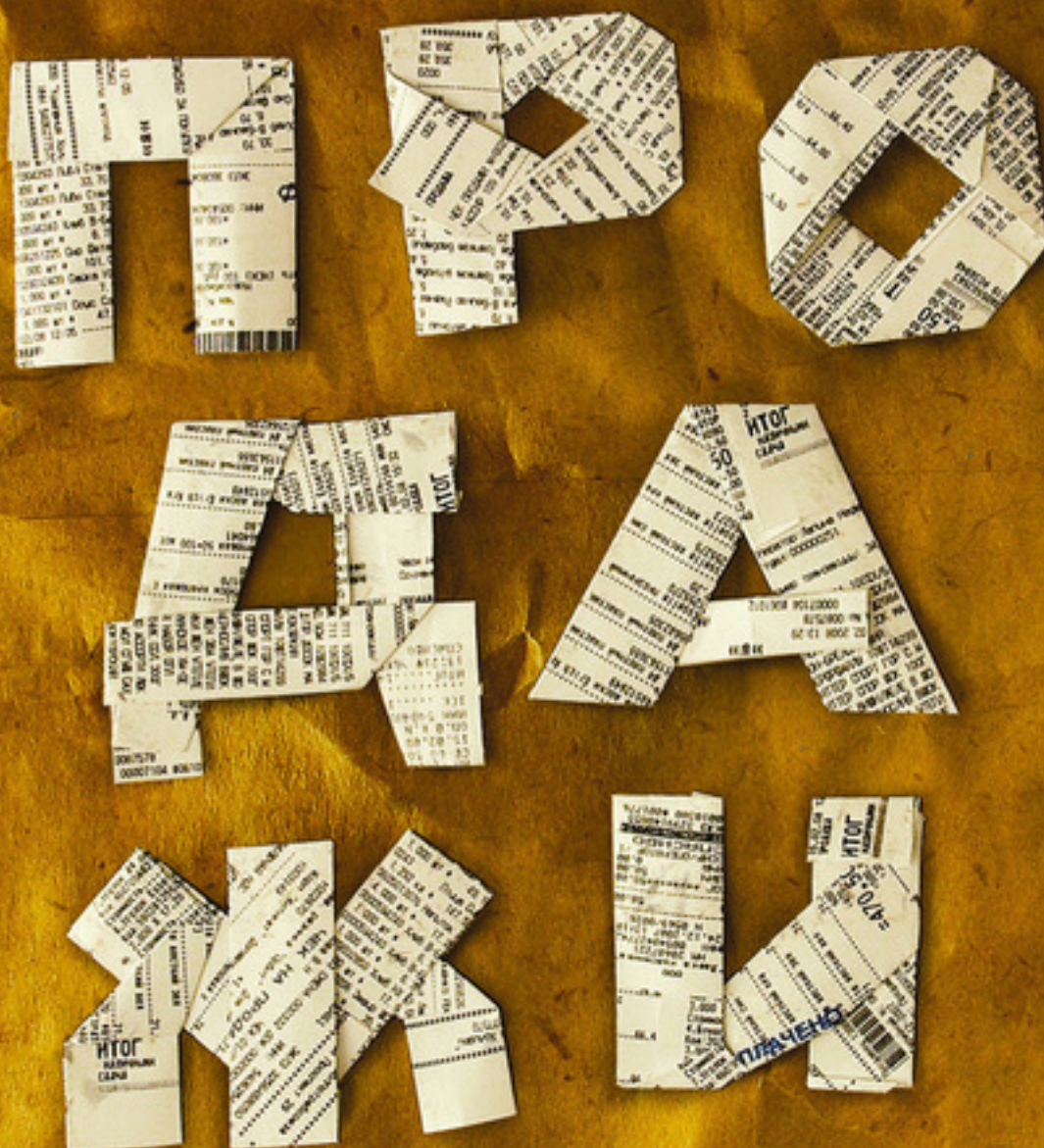


Нил Рекхэм и Джон де Винсентис



Искусство создания и сохранения
потребительской ценности

Нил Рекхэм

**Продажи. Искусство
создания и сохранения
потребительской ценности**

«Претекст»

1999

УДК 65.42
ББК 339.13

Рекхэм Н.

Продажи. Искусство создания и сохранения потребительской ценности / Н. Рекхэм — «Претекст», 1999

ISBN 978-5-98995-048-5

Каково назначение продавцов и отделов продаж в современной компании? Они обязаны служить делу повышения потребительской ценности, иначе компании просто не выжить в условиях жесточайшей конкуренции. Но до недавнего времени продавцы, скорее, больше информировали покупателей о ценности товара или услуг, чем создавали ее. Однако по мере развития новых каналов продаж и унификации товаров, продавать их становится все труднее и труднее, поэтому объем продаж и прибыльность компании стремительно падают. Для преодоления этой тенденции необходимо взять на вооружение совсем иную установку: успех продаж определяется способностью продавца создавать наибольшую ценность для потребителя, а не умением красноречиво расписывать достоинства товаров и услуг. Такой подход к продажам предлагают читателям в своей новой работе Нил Рекхэм, известный исследователь, создатель концепции продаж по методу SPIN®, автор мировых бестселлеров, и Джон Де Винсентис, международный консультант по продажам и маркетингу. Книга предназначена для руководителей компаний и специалистов в области продаж. Она также может послужить прекрасным учебным пособием для тех, кто изучает вопросы продаж или интересуется этой тематикой.

УДК 65.42
ББК 339.13

ISBN 978-5-98995-048-5

© Рекхэм Н., 1999

© Претекст, 1999

Содержание

Предисловие к русскому изданию	7
От авторов	9
Глава 1	10
Перемены на всех уровнях	12
В чем предназначение продавцов?	14
Информирование клиентов о ценности товара	16
Ловушки при передаче информации о ценности	17
Новая маркетинговая близорукость	18
Долой лозунги!	20
Повышение привлекательности или сокращение затрат?	21
Недостатки традиционной классификации клиентов	22
Три типа покупателей	24
Покупатели, ориентирующиеся на внутреннюю (присущую самому товару) ценность	24
Покупатели, ориентирующиеся на внешнюю ценность (напрямую не связанную со свойствами товара)	24
Покупатели, ориентирующиеся на стратегическую ценность	25
Когда классификация клиентов становится неадекватной	27
Соответствие усилий продавца затратам покупателя	28
Сегментация профессиональных усилий продавца в зависимости от отношения к ценности	30
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Нил Рекхэм Джон Де Винсентис

Продажи. Искусство создания и сохранения потребительской ценности

Neil Rackham, John R. DeVincentis

RETHINKING THE SALES FORCE

REDEFINING SELLING TO CREATE
AND CAPTURE CUSTOMER VALUE

McGraw – Hill

Автор предисловия к русскому изданию Владимир Соловьев, управляющий партнер компании «Business Training Russia»

Книга впервые была опубликована McGraw-Hill, 1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020, USA.

Все права защищены.

Перевод – Андрей Нестеров

Издано при содействии компании «Business Training Russia», www.btrus.ru

© 1999 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

© Студия Арт. Лебедева, дизайн обложки, 2008

© Претекст, авторизованный перевод, подготовка к изданию, 2007

© Претекст, 2008

Предисловие к русскому изданию

Вам может показаться, что эта книга – лишь продолжение бесконечной череды красочных изданий, посвященных проблемам продаж, которые заполнили полки книжных магазинов. Разве можно придумать что-то новое в таком деле, как продажи?

На эту тему написано уже множество книг, причем основные идеи в них остаются неизменными на протяжении десятилетий. Цель процесса продажи, образ «идеального» продавца, методики завоевания и удержания клиентов – всё эти вопросы, казалось бы, давно и хорошо изучены. Однако стремительное развитие рынка, появление множества почти неразличимых и конкурирующих друг с другом товаров, общедоступность моментально распространяющейся информации вынуждают современные компании функционировать в абсолютно новых и довольно жестких условиях. Появились и быстро развились новые многочисленные формы реализации продуктов и услуг – произошла «софтизация» бизнеса посредством Интернета, обрели большую рыночную силу системы оптовой и розничной дистрибуции, успешно решающие задачи покрытия рынка. Руководители крупнейших корпораций засомневались в целесообразности содержания традиционных отделов продаж, которые требуют значительных расходов при минимальной отдаче, поскольку они не обеспечивают существенного прироста прибавочной стоимости. Многие задачи, решение которых обычно возлагалось на продавцов, сегодня уже стали неактуальными, так как большая часть клиентов, как правило, располагающих всей необходимой информацией для сделки, предпочитает минимизировать контакты с продавцами. А некоторые «сети» уже начинают требовать плату за встречу с закупщиком, устанавливая временные ставки за визит.

Несколько десятилетий назад Нил Рекхэм представил революционную концепцию продаж «SPIN», в которой разделил продажи на «простые» и «сложные», вывел невероятно эффективную последовательность вопросов, задаваемых клиентам с целью формирования их потребностей, и в целом на 180 градусов повернул отношение к таким темам, как «Исследование потребностей», «Работа с возражениями», «Завершение сделки» и др. Сегодня его идеи легли в основу построения системы продаж в большинстве современных корпораций. Многие корпорации создали свои системы работы с потребностями клиентов, но большинство из них воспользовалось результатами грандиозного исследования Рекхэма, начатого в 1970-е годы и завершившегося изданием его революционной книги «SPIN® Selling» в 1988 году.

Бюджет исследования Рекхэма составил 30 млн долларов, 30 исследователей изучили 35000 сбытовых контактов ведущих мировых компаний, включая «Хегах» и «IBM», в 20 странах мира. Нил Рекхэм впоследствии говорил, что нет смысла продолжать исследования в данной области, ибо процесс продажи уже досконально изучен, а если что-то и осталось неохваченным, то для дальнейших изысканий в этой сфере потребуются уже сотни миллионов долларов, но ни одна из крупнейших корпораций в мире пока не готова инвестировать такие средства в подобный проект.

Так или иначе, технология «SPIN» завоевала прочные позиции практически во всех компаниях. Многие публикации и тренинги, посвященные продажам, в меньшей или большей степени используют результаты исследований Нила Рекхэма. Естественно, если многие компании с успехом применяют эту эффективную технологию, то она становится нормой, стандартным инструментом в арсенале современного менеджера по продажам. Но если все одинаково хорошо овладеют одним и тем же оружием, то одолевать врага в конкурентной борьбе будет все сложнее. Именно поэтому так необходимы в области продаж новые технологии, концепции и инструменты.

Понимая это, Нил Рекхэм как специалист в области продаж не останавливается на достигнутом, выдвигая новую интереснейшую концепцию. В предлагаемой читателю книге он пред-

ставляет свой новый подход к процессу организации продаж, сформированный благодаря собственной многолетней практике продаж, дару наблюдателя и прекрасного аналитика.

С новой концепцией Нила Рекхэма я познакомился во время конференции в Москве в 2004 году, и она полностью изменила моё традиционное представление о продажах. В дни пребывания Рекхэма в Москве мне посчастливилось обсудить с ним его новый подход к продажам. Я задавал ему множество вопросов и всё больше и больше проникался его идеями.

Эти идеи были успешно апробированы в моей компании в 2005 году, когда мы начали процесс преобразования работы с клиентами. После встречи с Нилом Рекхэмом и изучения его книги «Rethinking the Sales Force» в оригинале я подумал, что как было бы замечательно познакомить с ней нашего отечественного читателя. И вот уже издательство «Претекст» издаёт её в России.

Уверен, что книга вдохновит вас, дорогие читатели, на усовершенствование организации процесса продаж в вашей компании. Идеи этой книги действительно новы и применимы на практике. Их подробное и ясное описание, сопровождаемое многочисленными примерами и пояснениями, поможет вам создать концепцию «новых продаж» в вашей коммерческой деятельности. Внимательно изучая книгу «Продажи: новое мышление», вы сумеете найти много практических рекомендаций, которые позволят вам иначе взглянуть на процесс продаж в вашей компании. Разумеется, для того чтобы проникнуться идеями Нила Рекхэма и внедрить его концепцию в своей компании, вам придется не раз перечитать эту книгу. Но мы готовы вам помочь в этом увлекательном процессе, а наши эксперты будут рады вас поддержать своими консультациями.

Все мы прекрасно знаем, как быстро меняется современный бизнес, вследствие чего отношения между продавцами и закупщиками выходят на другой качественный уровень. Каждый день мы, руководители компаний любой отрасли, задаем себе одни и те же вопросы: «Почему старые методы продаж становятся неэффективными?», «Почему менеджеры по продажам не могут продавать больше?», «Сколько средств надо тратить на процесс продаж – больше или меньше?», «Чего хотят клиенты?», «Почему они выбирают конкурентов?», «От чего зависят их потребности?», «Какие ценности, содержащиеся в предложении моей компании, перевешивают «чашу» цены?», «Какую стратегию продаж выбрать компании?», «Как сделать процесс продажи эффективным?» И именно на эти вопросы подробно и доходчиво отвечает данная книга!

Новая книга Нила Рекхэма – прекрасный повод для размышления на тему: «В чём я вижу добавленную ценность работы нашего отдела продаж для клиентов». Компании, даже вполне преуспевающие, которые не хотят замечать происходящих перемен, могут заплатить за свой консерватизм потерей клиентов, рынка и, как следствие, неминуемым крахом.

«Продажи: новое мышление» – это прекрасный источник для переосмысления своих подходов к процессу продаж с учетом новых реалий рынка, предназначенный топ-менеджерам российских компаний и другим специалистам в области сбыта продукции и услуг. Книга также может быть полезна всем, кто заинтересован в совершенствовании процесса продаж в своей компании.

Желаю вам приятного, полезного и увлекательного чтения, новых идей и успехов в вашем бизнесе!

*Владимир Соловьев,
управляющий партнер компании «Business Training Russia»*

От авторов

Сегодня продавцы оказались меж двух огней. С одной стороны, иной стала психология потребителей – они совершенно иначе подходят к процессу совершения покупки. С другой стороны, компании, в которых работают продавцы, также претерпели изменения: они стали меньше, провели реструктуризацию, сократили расходы. Традиционные границы между различными операциями, например, между продажами и маркетингом, оказались размытыми. Продавцам приходится работать с большим количеством продуктов торговой линейки, которые вводятся на рынок очень быстро, имеют очень короткий жизненный цикл и меньше конкурентных преимуществ.

Директора предприятий и вице-президенты по продажам, с которыми нам приходилось работать, находились в замешательстве, чувствуя, что существующие модели и методы ведения продаж не годятся для новых рыночных условий. Решая подобные проблемы в различных – крупных и мелких – компаниях, мы прояснили собственные взгляды благодаря сотням людей, которые нашли время поделиться с нами своим мнением, поговорить и поспорить. Мы очень многим обязаны этим людям, и эта книга является результатом осмысления тех знаний и представлений, которыми они с нами так щедро делились.

В особенности хотелось бы поблагодарить Кристин Баклин, главу отделения компании «McKinsey» в Лос-Анджелесе, которая помогла сформировать и уточнить наше представление о каналах создания продаж. Благодарим Таню Рандери, повторившую безупречное исследование, проведенное ранее для другой книги Нила Рекхэма. Спасибо Энн Робертсон и ее команде, которые координировали изыскательскую работу и собирали информацию о конкретных примерах из жизни для этой книги, а также предоставили нам необходимые фактические данные. Благодарим Уолта Зиглински и Ричарда Раффа из компании «Huthwaite», которые читали первые главы рукописи книги и предлагали свои поправки. Спасибо Ренате Нили за маркетинг этой книги. Трип Ливайз из компании «Free Markets On Line» сообщил нам полезную информацию об операционных продажах, а Лиз Вебстер помогла нам на начальном этапе осмыслить понятие «каналы создания ценности».

Стефани Стокер готовила иллюстрации к книге, корректировала и согласовывала черновые варианты текстов, в целом оказав нам огромную поддержку. Йо Линч взяла на себя неблагодарную задачу составления алфавитного указателя и проверки библиографических списков.

Наконец, мы многим обязаны Аве Абрамович. Обладая опытом маркетинговых исследований и продаж, она убедила нас пересмотреть некоторые части текста, что пошло книге на пользу. Кроме того, она консультировала нас по юридическим вопросам. Было очень приятно общаться с юристом, который понимает, чего мы хотим достичь на всех уровнях – от неувомимой идеи до тривиальной орфографии. Деннис Манкин, тоже юрист, оказывал неоценимую помощь и поддержку на протяжении всего проекта. Ава и Деннис во время наших длинных писательских сессий брали на себя тяжелый труд присматривать за Капо, Дигби и Диггори, которые до сих пор не понимают, из-за чего затеялся весь этот сыр-бор.

Глава 1

Продажи: новый подход. От уведомления о ценности к созданию ценности

Представим, что некий служащий по имени Рип Ван Винкл уснул на рабочем месте 30 лет назад, а проснулся только сегодня. Оглядевшись спросонья вокруг, он с трудом узнал родную компанию. Ван Винкл переходит из комнаты в комнату и трет глаза, разглядывая причудливые новые механизмы и незнакомые устройства. Но как ни поражен Рип этими новшествами, вскоре он замечает вещи, еще более странные. «До чего все изменилось», – бормочет он. Производственные помещения теперь больше походят на лаборатории, чем на цеха, которые он помнит. В них нет ни грязных масляных пятен, ни угольной пыли. Исчезли горы полуфабрикатов и запчастей. Однако самые большие перемены произошли не в технологиях производства и не во внешнем виде помещений, а в организации рабочей силы. Нет больше длинных рядов поденщиков, выполняющих монотонные, повторяющиеся операции. Не видно ни одного специалиста по контролю качества. Где руководители, отдающие распоряжения? Кто исполнитель, а кто начальник? Вместо старой, хорошо знакомой иерархической структуры, с ее указаниями и контролем исполнения, действуют команды, и кажется, что люди в них самостоятельно принимают решения. Все проблемы обсуждаются сообща. В этом – разительное отличие от производства былых времен: раньше разговоры в цехах были запрещены. Никто не простаивает в ожидании инструкций. Даже сама суть работы изменилась до неузнаваемости.

У Ван Винкла не укладываются в голове все эти нововведения, и он решает взглянуть на что-то более привычное. Он отправляется в машинописное бюро, но тут же обнаруживает, что того больше не существует. Рип пытается найти некоторые другие отделы, но повторяется та же история. Везде новые технологии, новые процессы и, самое главное, кардинально иной подход к самой организации труда. Везде? Не совсем. Отдел продаж, в котором он когда-то работал, остался таким же, каким был 30 лет назад, когда Рип Ван Винкл уснул. Разумеется, у большинства сотрудников сейчас есть ноутбуки, но вся эта техника, скорее, для антуража и мало используется по назначению. В отделе продаж появились женщины. Теперь торговыми агентами работают не только мужчины, как в его времена. Однако в основном все по-прежнему. Отдел продаж, как и раньше, структурирован по трем направлениям: небольшие региональные клиенты, более крупные покупатели, ограниченное число гигантов национального масштаба – точное описание структуры организации, которая существовала в тот момент, когда Ван Винкл впал в летаргический сон.

Ван Винкла вновь принимают на работу. Компания решила предложить ценному сотруднику его прежнюю должность торгового представителя. И вместе со своим новым менеджером Рип берется проанализировать, насколько изменилась система управления продажами за последние 30 лет. Его приятно удивило то, что, в отличие от других областей, процесс продаж оказался легко узнаваемым. Конечно, сейчас линейка товаров намного шире, а отдельные товары действительно усложнились. Заметно ужесточилась конкуренция, и приходится быстрее поворачиваться. Покупатели стали предъявлять больше требований, но Ван Винкл вспоминает, что 30 лет назад их так же нелегко было поймать на удочку. Агрессивные методы продаж сегодня официально отвергаются, но даже в прошлом он предпочитал достигать своей цели, находя взаимопонимание с клиентами, а не оказывая на них давление. От него все еще требуют финансовые отчеты, правда, благодаря современным технологиям привирать и оправдываться можно в электронном формате, а не рукописном. Ему платят больше, чем раньше. Но при этом, в отличие от коллег, работающих на производстве, структура оплаты труда которых полностью изменилась, у Рипа Ван Винкла, как и прежде, фиксированный оклад плюс про-

цент от объема продаж. Руководитель отдела дает ему рабочие инструкции, изъясняясь таким понятным языком, что Ван Винклу кажется, будто он и не засыпал. Хотя Ван Винкл и не знаком с выпущенной в 1925 году книгой Эдварда Стронга «Психология продаж», он повторяет ее: «Слава Богу, продажи всегда остаются продажами. Я бы с ними справился, даже если бы проспал еще лет 30».

Перемены на всех уровнях

Между тем, это не совсем так. Область продаж подвергается необратимым изменениям под влиянием чрезвычайно мощных новых сил. Отделы продаж находятся на ранних стадиях кардинальных и глубинных перемен, сравнимых с переменами, начавшимися на производстве 20 лет назад. Если бы Рип Ван Винкл проспал еще пару лет, то, проснувшись, он очутился бы в совершенно другом мире. Более того, его вряд ли снова взяли бы на работу. По некоторым прогнозам, в течение ближайших пяти лет будет упразднена, по крайней мере, половина штата отделов продаж. Процесс продаж полностью преобразуется. У клиентов, как мы увидим в следующей главе, теперь совершенно другие цели, иначе совершаются покупки, сформировались даже новые представления о том, чего люди хотят получить от отношений купли-продажи. Меняются и компании. Они отказываются от проверенного временем географического принципа работы и старых добрых региональных подразделений.

Раньше в основе сегментации рынка продаж лежал принцип деления покупателей на мелких и крупных, теперь эта модель уже никого не удовлетворяет. Роль и суть системы управления продажами также существенно меняется. Появляется принципиально новый тип менеджеров по продажам. Новые технологии, конечно, также служат одной из главных причин перемен – и реорганизации функций продаж, и совершенно иного стиля общения с клиентами. Кроме того, как мы увидим в четвертой главе, электронная коммерция в эпоху бурного развития возможностей Интернета быстро начинает охватывать не только продажи, но и многие другие аспекты нашей жизни. Но одна из этих перемен перевешивает все остальные. Иным становится сам смысл слова «продажи». Происходит стремительное переосмысление цели продаж.

Переступая порог. Большинство предприятий – подобно компании Рипа Ван Винкла – только начинают ощущать дыхание перемен. Продавцы сегодня пребывают в замешательстве, так как очевидно, что жизнь вскоре преобразится самым решительным образом, но в то же время не совсем понятно, что это будут за преобразования, или какое значение они будут иметь. Некоторые организации уже переступили порог, за которым – новый мир продаж. Работа торговых представителей в этих компаниях была бы незнакома Ван Винклу. Он даже не смог бы назвать их деятельность «продажами». Приведем пример.

Несколько лет назад в компании «*Microsoft*» продавцы реализовывали большие партии программного обеспечения корпоративным клиентам. Эта была типичная продажа «бизнес-бизнес» («предприятие-предприятие»). Сегодня продавцы «*Microsoft*» ставят своей задачей создание сети независимых разработчиков решений в сфере информационных технологий, в которую будут – системные администраторы, консультанты, инженеры и специалисты по установке программного обеспечения. И все эти сотрудники будут вести продажи порой во вред конкурентам «*Microsoft*», а порой на благо им. Стороннему наблюдателю было бы не совсем понятно, что именно они продают и интересы какой компании представляют. В телефонных разговорах с клиентами на тему продаж о компании «*Microsoft*» или продуктах пакетного программного обеспечения «*Microsoft*» речь может не зайти вовсе, а если о них и упоминается, то вскользь, а не как о цели звонка.

«*Enron*» – это энергетическая компания, начавшая свою деятельность с продажи и транспортировки природного газа. Продавцы «*Enron*» предлагали клиентам такие сложные финансовые инструменты, как опционы, индексированные опционы, обмен обязательств по фиксированной ставке на обязательства по плавающей ставке, опционы на процентную ставку, форвардные контракты. При этом цена товара, валютный курс и другие условия фиксируются

в момент заключения сделки. Оказавшись на совещании в отделе продаж компании «Enron», можно было принять торговых представителей не за сотрудников компании по продаже газа и электроэнергии, а за высококлассных финансовых специалистов.

Компания «IBM» отправила команду своих специалистов по продажам в компанию «Monsanto» – сельскохозяйственный и фармацевтический гигант в Сент-Луисе. Что эти специалисты там продавали?

Оборудование «IBM»? Программное обеспечение? Нет, их целью было проведение фундаментальных исследований по составлению генетических карт клеток растений и животных. Окажись вы свидетелем подобных дискуссий, вам вряд ли пришлось бы в голову назвать их процессом заключения договоров купли-продажи. А ведь именно благодаря такому сотрудничеству, компании «IBM» удалось подписать контракты на сумму в несколько сотен миллионов долларов.

Чарльз Шваб стал первооткрывателем в сфере телефонных продаж брокерских услуг. Вы можете позвонить в созданную им компанию и договориться с брокером (его должность также называется «торговый представитель»), который будет вести ваши дела. А при желании – подключиться к Интернету и устроить свои собственные торги, а Шваб будет получать процент от заключенных вами сделок. Но при таких операциях нет торговых представителей или других людей, вовлеченных в процесс торговли. Продажи ведутся в электронной форме.

Компания «Applied Materials»- проектирует и производит оборудование для изготовления компьютерных чипов, дающее возможность другим компаниям, таким как «Intel», создавать волшебные маленькие кремниевые микросхемы. Кто продает компании «Intel» это оборудование? Это делают более сотни работников компании «Applied Materials», но не посредством обычных продаж. Инженеры, исследователи, дизайнеры, технические специалисты, бухгалтеры и десятки других специалистов из компании «Applied Materials» ежедневно трудятся вместе с сотрудниками «Intel» на благо «Intel». Если бы сторонний человек попал на совместное совещание этих двух компаний, то ему было бы очень трудно понять, кто какую компанию представляет. Ведь все присутствующие отстаивают интересы обоих предприятий.

И, конечно же, вы не увидите ничего, что Рип Ван Винкл мог бы назвать «процессом продаж». Хотя на самом деле отношения, в которые вступают участники этих совещаний, – это отношения продаж. Старое доброе определение понятия продажи как процедуры, при которой продавец убеждает клиента купить товар или услугу, уже не описывает того, что здесь происходит.

Вне всякого сомнения, в системе продаж начались кардинальные сдвиги. Но дело не в том, что более сложным и многогранным становится сам процесс. И не в том, что ослабевает стремление навязать товар или все активнее внедряются новые технологии. Не в том также, что на смену обособленным продавцам приходят группы торговых представителей. Все это можно назвать лишь симптомами, причины же изменений лежат намного глубже. Продажи сегодня находятся на ранних стадиях глубоких преобразований.

В чем предназначение продавцов?

То, что природа продаж меняется, можно понять из вопросов, которые главы компаний задают на различных семинарах. Многие годы авторы этой книги проводят занятия для руководства предприятий по различным вопросам, связанным с функционированием отделов продаж. Два-три года назад типичные вопросы управленцев касались оплаты труда продавцов, их обучения, автоматизации процесса их работы – то есть насущных забот о том, как более эффективно управлять деятельностью продавцов. Но сегодня на подобных мероприятиях звучат вопросы куда более сложные и глубокие. «Нужны ли мне продавцы вообще?» – спросил председатель совета директоров телекоммуникационной компании. Другой руководитель поинтересовался: «В чем разница между продажами и маркетингом? Я уже плохо понимаю, чем они друг от друга отличаются». Глава крупной коммуникационной фирмы высказал следующее предложение: «Возможно, пришло время задать главный вопрос: в чем назначение продавцов?»

Подобные размышления – об определении понятия «продажи» – всего лишь пару лет назад звучали бы слишком наивно или казались бы теоретизированием, далеким от реальной жизни. Сейчас же, когда над ними задумались лидеры бизнеса, они означают, что процесс организации продаж претерпевает кардинальные изменения. В чем заключается назначение продавцов? Это – хороший вопрос, и он напрямую подводит нас к одной из главных тем этой книги. Во взглядах на традиционное назначение и роль продавцов происходит перелом. Для начала рассмотрим, как назначение продавцов обычно понимают торговые представители, руководители отделов продаж и вице-президенты по продажам.

«Назначение продавцов – сделать так, чтобы потребитель в нужное время получил достоверную информацию о преимуществах вашей продукции, и решение при покупке было принято в вашу пользу». Директор по региональным продажам, компания по производству принтеров.

«Продавец убеждает клиента сделать покупку у вас, а не у конкурента, демонстрируя преимущество вашего сервиса». Старший консультант, предприятие по разработке и внедрению программного обеспечения.

«Продавец существует для того, чтобы показать клиентам, что вы можете предложить им нечто достойное, отвечающее их интересам и потребностям». Продавец, фирма по производству товаров для офиса.

«Функция продавца подобна роли переводчика. Ее смысл заключается в том, чтобы рассказать клиенту о ваших товарах и услугах на понятном для него языке». Директор по продажам, компания по производству систем контроля.

«Назначение продавцов состоит в том, чтобы довести до сведения клиентов информацию о ценности ваших предложений». Первый вице-президент по продажам и маркетингу большого регионального банка.

Что же объединяет все эти высказывания? Последнее из этих утверждений достаточно полно выражает суть всех предыдущих: назначение продавцов состоит в том, чтобы довести до сведения клиентов информацию о ценности ваших предложений. Эта основная идея отражена

во всех традиционных взглядах на систему продаж. Издавна роль продавцов видится именно в этом. Продажа рассматривается как процесс уведомления о ценности.

Информирование клиентов о ценности товара

В то время как продавцы по старинке играют роль агитаторов и пропагандистов, весь остальной деловой мир переживает огромные преобразования. Какое функциональное подразделение организации ни возьми

– будь то производственный отдел, инженерный, отдел по разработке новых продуктов или даже отдел кадров – все они (за исключением отдела продаж) перестраиваются и изменяются с целью создания максимальной ценности для потребителя. Та сфера деятельности, которая не содействует повышению ценности, сокращается или ликвидируется. Начинают практиковаться новые методы работы, такие как непрерывное усовершенствование, перепланирование бизнес-процессов, метод «Кайзен»¹ и самоуправляющиеся команды. Результатом этих инноваций становится удешевление товаров и услуг и повышение их качества. Иными словами, все структурные единицы организации – кроме одной – стали ориентироваться на создание ценности. На современных предприятиях целым отделам и даже отдельным работникам очень трудно выжить, тем более преуспеть, если они не повышают потребительскую ценность товара.

Раньше еще можно было утверждать, что информированием клиента о ценности товара продавцы способствуют повышению этой ценности. «Мы необходимы врачам, потому что информируем их о самых последних достижениях фармацевтики», – поделился с нами консультант компании по производству лекарств. «Мы знакомим их с новыми возможностями, о которых нельзя узнать из справочников. Без нас доктора очень скоро отстали бы от жизни». Из поколения в поколение продавцы всех мастей заводят одну и ту же волынку. «Мы информируем клиентов, потому что они требуют этого. Мы сообщаем им то, чего они не знают. Мы предоставляем им такие данные о товарах, которые они не могут получить где-либо еще».

Когда-то казалось, что это повышает ценность товара. Но сейчас покупатели знают о недавно появившейся продукции не меньше, если не больше, чем сами продавцы. Например, узкая специализация в медицине привела к тому, что многие врачи участвуют в клинических испытаниях новых медикаментов или же хорошо осведомлены о действии лекарственного препарата задолго до его выхода на рынок. В других сферах складывается аналогичная ситуация – покупатели обладают куда большими знаниями, чем в прежние времена. В информационную эпоху нелепо звучит утверждение о том, что ценность товара можно повысить, предоставляя потребителю некие особые сведения. Существует очень много простых и доступных способов навести справки почти о любом производимом продукте, и поэтому мысль о том, что с этой задачей может справиться лишь дорогостоящий консультант, все чаще подвергается сомнению. Продавцы, которые считают своей миссией просвещение клиента, уходят в прошлое.

¹ Метод «Кайзен» предусматривает постоянные постепенные улучшения. *Прим. пер.*

Ловушки при передаче информации о ценности

Казалось бы, кому как не специалистам по продажам задумываться о повышении ценностной значимости для потребителей? Как ни странно, вместо того чтобы возглавить революционные преобразования в этой области, специалисты, занимающиеся продажами, вносят минимальный вклад в процесс повышения привлекательности товара, а то и вовсе его тормозят. Майкл Хаммер, автор книги «Реинжиниринг корпорации» (Reengineering the Corporation) говорит: «Удивительно, но это единственная область бизнеса, которая оказывает столь упорное сопротивление современным тенденциям». Что же мешает продавцам взять на себя главную роль? Есть одна причина, по которой отделы продаж не видят необходимости в переменах. Дело в том, что продавцы привыкли считать, что именно они создают ценностную значимость товара для клиента. Такой взгляд распространен потому, что продавцы, по их мнению, приносят своей компании материальную выгоду, которую можно измерить. Вот как выражает эту мысль руководитель отдела по работе с клиентами компании «Xerox Printing Systems»: «Я люблю заниматься реализацией продукции, потому что могу измерить свои достижения в материальных категориях. В прошлом году я принес компании 5,7 млн долларов дохода. Когда я смотрю на график показателей работы нашего филиала, я могу четко определить, какой вклад сделан мною лично. Без меня наш доход был бы ниже на 5,7 млн долларов». Этот человек абсолютно убежден в том, что повышает привлекательность товара. Но ценностные достоинства, измеренные результатами продаж, значимы для его собственной компании, а не для потребителей. Но на привлекательность товара для покупателя способность продавцов зарабатывать по несколько миллионов долларов влияет лишь косвенно. Создание ценностной значимости должно быть однозначно выгодным для потребителя. Все чаще и чаще компании начинают осознавать, что их позиция на рынке, в первую очередь, зависит от того, способен ли каждый отдел предприятия создавать непосредственную материальную ценность для потребителя.

Новая маркетинговая близорукость

Есть и другая причина, по которой продавцы видят свое назначение не столько в том, чтобы повысить привлекательность продукции, сколько в том, чтобы уведомить о ней клиента. Дело в том, что изначально задача перед ними была поставлена именно так. Топ-менеджеры, воспитанные в традиционных представлениях о маркетинге и продажах, привычно полагают, что создание ценности посредством внедрения нового продукта или брэнда – это функция отдела маркетинга, а отделу реализации пристало лишь доводить до сведения потребителя информацию о ценности, созданной маркетологами. Этот взгляд настолько широко распространился среди предпринимателей и настолько ограничил их мышление, что авторы этой книги подобрали для него специальный термин – «новая маркетинговая близорукость». Этот термин мы позаимствовали из известной статьи профессора Гарвардского университета, признанного гуру в области маркетинга и менеджмента Теда Левитта, опубликованной в «Harvard Business Review» в 1970-е годы.

Каждый, кто имеет дело с современными теориями бизнеса, знает, в чем заключается ограниченность такой стратегии. Есть масса доказательств того, что свести роль отдела продаж к информированию потребителя о ценностной значимости товара, значит встать на тупиковый путь. Одна из великих истин бизнеса в нашу эпоху заключается в том, что продукты и услуги получают широкое распространение намного быстрее, чем в прошлые времена. Поэтому очень сложно, а порой просто невозможно создать товар, принципиально отличный от аналогичной продукции, произведенной конкурентом, и сохранить его уникальность. Двадцать лет назад еще можно было утверждать, что большая часть ценностной значимости продукта для потребителя заложена в самом продукте. Поэтому, если ваши разработчики и маркетологи создавали нечто привлекательное для покупателя, то это обеспечивало устойчивую ценность. Сегодня на рынке огромное разнообразие одинаково притягательных товаров, из которых можно выбирать. Против вашего продукта невозможно устоять, но столь же неотразимы товары десятка ваших соперников. Клиент может предпочесть ваш товар продукции одного из ваших конкурентов и при этом ничего не потерять. Это означает, что те привлекательные черты, которыми вы наделили свой товар, больше не повышают его ценностные качества в глазах потребителя. Если аналоги вашего товара легкодоступны, а покупатель не видит в вашей продукции какой-либо дополнительной, неповторимой пользы для себя, то все усилия ваших разработчиков и маркетологов пропали даром. Возможно, ваш товар отличается от остальных, но это различие не является ценностно значимым, так как не представляет интереса для потребителя. Ваш товар стал заурядным. А когда товар становится банальным и теряет свою примечательность, его ценностные качества постепенно сходят на нет.

Как создать новую ценность для клиента? Как поставщику выделиться из общего ряда, если клиенты все чаще перестают оказывать предпочтение одному товару перед другим и считают разные продукты равноценными? Если вы не в состоянии придать устойчивую привлекательность своему товару, то каким образом вы сумеете заинтересовать потребителя? Дело в том, что ценностная значимость самого товара оказывает влияние на способ его приобретения. Отсюда следует интересный вывод: поскольку товары взаимозаменяемы, клиенту становится важнее то, в каких условиях он совершает покупку. Поэтому привлекательность вашего товара для потребителя вырастет тем больше, чем более разнообразный спектр возможностей его приобретения вы ему предоставите. К примеру, одни предпочитают штудировать каталоги, другие обожают «прошвырнуться» по интернет-магазинам. Третьи же отводят душу, совершая традиционные походы по бутикам или специализированным рынкам. Иными словами, то, как им продан продукт, становится для покупателей интереснее, чем сам продукт. Все более притягательным оказывается собственно процесс приобретения. То же самое относится и к прода-

жам типа «бизнес-бизнес». Как мы увидим в следующей главе, клиенты не готовы удовлетвориться лишь самым товаром, а надеются выиграть и в других отношениях. Насколько быстро и удобно можно совершить приобретение? Насколько продукт соответствует неким особым требованиям покупателя? На какую техническую поддержку можно рассчитывать? Можно ли вообще отменить гарантийные сроки и смягчить требования по эксплуатации? Что, помимо продуктов и услуг, способен предложить поставщик? Опытный продавец может создать новые ценностные качества во всех этих сопутствующих сферах. Дэннис Кортни, заведующий отделом информации корпорации «Dunlop Tire Corporation», говорит об этом так:

«Товары, предлагаемые поставщиками, – лишь малая часть экономического уравнения. Вообще-то мы можем получить то, что нам нужно, из различных источников, так что уникальных продавцов не существует. Торговые представители, которые пытаются продать нам нечто, доказывая, что их товар лучше других, упускают из виду важный момент – мы принимаем во внимание и приводящие обстоятельства. Мы ожидаем от поставщика понимания своих нужд. Для нас важно, может ли он удовлетворить наши специфические запросы, способен ли помочь в выборе товара, проконсультировать. Мы хотим, чтобы и продавцы лично от себя добавляли заслуживающую внимания информацию о том, что нам предлагают».

Иными словами, продавцы, которые только информируют клиента о достоинствах своего товара, не уменьшают, но и не увеличивают его привлекательности. Однако Дэннис Кортни и тысячи подобных ему покупателей ожидают от продавцов несколько иного качества – умения создавать ценностную значимость продукта своим личным участием.

В современную эпоху уже невыгодно содержать в организации большое и дорогостоящее подразделение, если оно не создает ценностных качеств продукции для клиента. Отдел продаж не должен ограничиваться информированием потребителя, он способен на большее. Радует, что многие современные компании начинают задаваться вопросом о разграничении маркетинга и продаж. Благодаря этому быстро разрушается устаревшее представление о смысле продаж как об информировании о достоинствах продукции, созданной с помощью маркетинговых мероприятий. Однако менталитет многих руководителей до сих пор сохраняет старые установки. Даже если директор не допускает существования в организации сотрудников, работающих вхолостую, в его сознании все-таки присутствуют остатки традиционных представлений.

Долой лозунги!

Мысль о том, что продавцы должны создавать ценность товара, а не просто сообщать о ней клиентам, очевидна и привлекательна. В нашу эпоху повышение ценностной значимости стало одной из «мантр» – священных заклинаний – для бизнеса. Трудно спорить с теми, кто говорит, что продавцам, наконец-то, пришло время сделать это своим приоритетом. Как и все лозунги, на первый взгляд, эта идея кажется незамысловатой и совершенно понятной. Но стоит на мгновение задуматься, и немудреная формулировка начинает казаться все более туманной. Что на самом деле означает «создание ценности»? Спросите об этом ученых или экономистов-консультантов, и они ответят, что проще всего понятие ценности выражается формулой:

ЦЕННОСТЬ = ВЫГОДЫ – ЗАТРАТЫ

Затем они примутся разъяснять сложные элементы этой формулы. Причем каждый даст свое определение понятия «выгоды». Они заспорят о том, что такое «выгоды» и «затраты» – реально существующие категории, продукты нашего восприятия либо комбинация того и другого. Они начнут рассуждать о том, выражается ли «выгода» только в денежной форме, и нужно ли в этом уравнении учитывать различные факторы риска. Но, так или иначе, в приведенном нами базисном определении есть польза. Это определение показывает, что для продавцов существуют два различных способа создания ценности. Можно либо обеспечить товар дополнительными привлекательными чертами, либо сократить затраты на достижение тех качеств, которые вы в состоянии предоставить на сегодняшний день. В следующих главах этой книги мы увидим, что существуют две различные стратегии, позволяющие повысить ценностную значимость в процессе реализации. В первом случае вам понадобятся продавцы, способные завлечь потребителей возможностями, которые не предусмотрена непосредственно в вашей продукции или услугах. Есть несколько способов добиться этого. Во-первых, можно научить сотрудников оказывать лучшую техническую поддержку клиенту или привлекать продавцов, способных находить выходы из любого положения, либо позволить им уделять больше времени тому, чтобы наилучшим образом приспособить ваши товары или услуги к запросам и нуждам клиента. Эти методы создания новых потребительских качеств неизбежно потребуют от вас дополнительных финансовых затрат на штат продавцов, что приведет к увеличению стоимости продаж. Как мы увидим в главе 5, полученные доходы намного превзойдут расходы. Продавцы, которые повышают реальную ценность продукции, безусловно, оправдывают возросшие затраты на свое содержание и создают сильные конкурентные преимущества.

Во-вторых, если добиться цели можно за счет снижения цены для клиентов, то вам наверняка не захочется каким бы то ни было образом повысить стоимость продаж. Если ваши продавцы не способны увеличить привлекательность вашего товара или услуги, то вам остается лишь один путь – снизить их стоимость. Самый легкий способ – найти дешевые способы реализации. Так, компании, которые для создания ценности снижают стоимость товара, сократили число своих продавцов или уволили их вовсе. Как мы увидим в главе 4, эти компании нашли более дешевые методы функционирования на рынке. Некоторые стали прибегать к продажам по телефону или нанимать продавцов на неполный рабочий день. Другие комбинировали различные каналы распространения, рассылали каталоги и открывали интернет-магазины. Лишь немногие, как мы увидим далее, сумели переосмыслить процесс продаж и извлечь выгоду из условий, в которых растущие требования потребителей заставили этих производителей товаров и услуг, а также их конкурентов, существенно снизить стоимость продаж.

Повышение привлекательности или сокращение затрат?

Мы уже упоминали, что у продавцов существуют два способа создания ценности – повысить привлекательность товара или сократить затраты на реализацию. Какой же путь лучше? Большинство из нас предпочитают первый. Сторонники этого подхода считают, что таким образом мы можем сорвать большой куш и утерять нос конкурентам. Продавец, который повышает привлекательность товара, считает себя более успешным, нежели тот, который просто сокращает затраты. Это – довольно опасное заблуждение. Только от клиента зависит, какой вариант предпочтительнее – предоставление дополнительных услуг либо создание возможностей для более дешевого и легкого приобретения товара.

Возьмем в качестве примера энергетические компании, перед которыми стоит перспектива дерегулирования (отказ от политики государственного регулирования энергетической отрасли) и начала работы в новых рыночных условиях. Современный поставщик энергии остро осознает, что неуправляемый рынок услуг станет гораздо жестче, и, чтобы выдержать конкуренцию, все предприятие в целом, включая продавцов, должно будет создавать ценностную значимость продукции для клиента. Какую стратегию в этом случае следует взять на вооружение: сокращать затраты на реализацию или повышать привлекательность? Спросите об этом у руководителей крупнейших предприятий, потребляющих услуги энергетических компаний. Некоторые ответят вам: «Киловатт-часы – это чистый товар, и у продавцов в энергетических компаниях нет никакой возможности сделать продукт более ценным для нас. Нам нужно одно – дешевая электроэнергия, поступающая без перебоев. А если мы можем заплатить за нее по телефону или через Интернет, не теряя времени на разговор с представителем энергетической компании, то, конечно, это будет еще лучше».

По мнению таких клиентов, продавцы не способны завлечь их дополнительными выгодами и, если энергетическая компания увеличит стоимость своей электроэнергии хотя бы на долю цента, то потребитель, скорее всего, перейдет к поставщику-конкуренту. Но обратитесь к другой большой группе организаций – потребителей электроэнергии, и они скажут вам: «Нам бы хотелось, чтобы энергетическая компания выручала нас в той сфере, в которой мы не компетентны. Наверняка они знают гораздо больше, чем мы, о производстве и подаче электроэнергии. Они умеют ремонтировать и поддерживать в рабочем состоянии электрическое оборудование и справляются с этим куда лучше, чем мы сами. Нам нужна квалифицированная помощь и консультация в этих сферах деятельности – и мы готовы хорошо заплатить за такие услуги». У таких клиентов совсем другой взгляд на ценностные качества товара, и они щедро оплатят дополнительные затраты на продавцов, способствующих их повышению. Таким образом, с точки зрения стратегии, очевидно, что необходимо применять индивидуальный подход к каждому клиенту, и модель, которая как нельзя лучше подходит одним клиентам, совершенно не годится для других.

Недостатки традиционной классификации клиентов

Безусловно, идея о том, что подход к клиентам должен быть дифференцированным, не нова. Исторически крупные клиенты представляют больше возможностей для получения прибыли, и поэтому поставщики тратят на них больше энергии и других ресурсов, чем на мелких покупателей. С конца 1960-х годов отделы реализации разделяли своих потребителей по размеру бизнеса. Поэтому сегодня зачастую в отделе продаж, будь то банк, промышленное предприятие или предприятие сферы услуг, есть сотрудники, которые обслуживают гигантов международного или национального значения. Эти клиенты традиционно считаются чрезвычайно важными, им уделяется несоразмерно много внимания, на них тратится слишком много ресурсов. Еще одна большая группа продавцов работает с крупными и средними компаниями. И, наконец, существуют региональные продавцы, имеющие дело с мелкими покупателями. Для обслуживания таких клиентов все шире применяется система не прямых продаж – с помощью каналов распространения или телефонных сделок. Операции с такими покупателями предполагают большую наценку, но в целом уровень прибыли меньше.

Такой подход, при котором структура отдела продаж формировалась в зависимости от размера бизнеса клиента, оправдывал себя на протяжении нескольких десятилетий. К сожалению, сегодня становится все более очевидно, что дифференциация клиентов по такому принципу перестала быть адекватной. Давайте рассмотрим потребителей двух типов из нашего примера с энергетическими компаниями. И тот, и другой – крупные коммерческие предприятия, которым обеспечено обслуживание высшего уровня как клиентам национального значения. Между тем, тогда как один готов оценить по заслугам удовлетворение своих нужд по высшему разряду, несмотря на сопутствующее ему повышение стоимости товара или услуги, другой не только в нем не нуждается, но и сочтет увеличение расходов на сервис недостатком, который не добавляет привлекательности продукту, а, наоборот, снижает ее.

Размер и доходность. Становится понятно, что организация структуры отдела продаж, исходя из традиционной классификации клиентов, уже не столь эффективна, как раньше, если подсчитать прибыльность торговых сделок. Было время, когда размер сделки и уровень прибыльности были тесно связаны. Сделки на крупную сумму приносили прибыль, мелкие операции были маловыгодны. Из этого напрашивался вывод, что необходимо разделить клиентов по принципу размера их бизнеса и выделять больше ресурсов на обслуживание более крупных, а следовательно, приносящих большую прибыль контрактов. В последнее время связь между размером сделки и уровнем доходности стала уже не столь очевидной. Типичным примером может послужить опыт одной компании из Соединенных Штатов, которая производит комплектующие. Недавно эта компания проанализировала прибыль от сотрудничества с десятком крупнейших покупателями своей продукции. В 1987 году она составила 72 % от размера общей прибыли. Десять лет спустя показатель сократился до 40 %. В 1987 все эти десять крупнейших потребителей были исключительно выгодными партнерами, а уже через 10 лет, к 1997 году, сотрудничество с двумя из этих клиентов стало убыточным, а еще с двумя еле-еле позволяло оставаться на уровне рентабельности. Многие другие организации также пришли к выводу, что наличие крупных клиентов еще не означает гарантированного получения прибыли. Гиганты могут безжалостно давить на поставщика, снижая до предела его маржу, тогда как несколько небольших заказчиков оказываются гораздо более выгодными, чем это было раньше. Больше не обязательно означает лучше. Сегментация продавцов по размеру бизнеса клиентов больше не кажется разумным подходом.

Каковы в таком случае альтернативы? Если мы действительно считаем, что продавцы должны увеличивать привлекательность товара для потребителя, то логично задать вопрос,

почему мы продолжаем классифицировать клиента по размеру кошелька? По общему мнению, мелкие клиенты никогда не смогут окупить высокий уровень затрат на реализацию товаров. Но и обратное утверждение о том, что эту проблему могут решить крупные покупатели, не обязательно будет правильным. Уровень финансовых возможностей клиентов в лучшем случае очень приблизительно указывает на их потребительские нужды и запросы. В то время как одни гиганты нуждаются в дополнительных преимуществах и сумеют оценить по достоинству усилия более профессиональных продавцов, другим будет просто нужна низкая цена. Выделение дополнительных ресурсов на работу с теми, для кого цена важнее всего остального, не увеличит ценностную значимость продукта, а сведет ее к нулю. Классификация клиентов только по величине бизнеса может завести в тупик. Почему бы не проводить сегментацию направлений профессиональных усилий продавцов, исходя из тех требований, которые клиенты предъявляют к ценности товара? Над этой идеей стоит поразмыслить хотя бы потому, что она ставит во главу угла клиента, а ведь именно на такой основе строится большинство удачных стратегий в бизнесе. Как будет выглядеть разделение продавцов на основе требований клиентов к ценности? К счастью, как мы скоро убедимся, во многих случаях этот принцип уже действует. Для понимания стратегии наших будущих действий нам нужно лишь сложить из разрозненных элементов мозаики цельную картину.

Три типа покупателей

Если использовать в качестве критерия ценность, можно выделить три типа покупателей.

Покупатели, ориентирующиеся на внутреннюю (присущую самому товару) ценность

В представлении таких покупателей ценность – это качество, свойственное самому товару. Для них – прежде всего или исключительно – важна та ее составная часть, которая связана с их собственными затратами на товар или услугу. Обычно подобные клиенты хорошо представляют, что им нужно, и знают, как будут использовать то, что приобретают. Они рассматривают искомые товар или услугу как тривиальные и легко заменяемые теми, которые предлагают конкуренты поставщика. Им нужны послабления в отношении вероятных затрат, то есть либо невысокая цена на товар, либо его доступность. Поскольку эти покупатели исходят из того, что ценность товара заключается в нем самом, усилия продавцов им кажутся ничтожными или неадекватными. Они даже возмущаются тем, что вынуждены тратить на них время. Процесс продажи, по их мнению, – это дополнительные расходы, которые, в конечном счете, покрываются именно за счет покупателей, и поэтому они считают, что без него было бы гораздо лучше.

Большинство из нас узнает типичного покупателя, ориентирующегося на внутреннюю ценность товара, в менеджере по закупкам, который приобретает сырье или исходные материалы и заинтересован только в размере своей прибыли. Однако, как мы увидим в следующей главе, новый мир закупок кардинально меняет этот традиционный взгляд. Подобные клиенты есть не только в тех отраслях экономики, которые связаны с предметами потребления. Все больше и больше специализированных продуктов и даже профессиональных услуг приобретается с учетом внутренней ценности товара.

Покупатели, ориентирующиеся на внешнюю ценность (напрямую не связанную со свойствами товара)

Такие покупатели обращают внимание, прежде всего или исключительно, на внешние составные элементы ценности или на связанные с ними преимущества. По их мнению, ценность присуща не самому товару, поскольку она создается в процессе его использования. Покупатели, ориентирующиеся на внешнюю ценность, интересуются новыми способами применения товара. От продавцов в значительной степени зависит, как вырастет новая потребительская ценность. Подобные клиенты часто готовы платить втридорога за совет и помощь. Они рассчитывают, что благодаря продавцам-консультантам они яснее представят себе собственные потребности и возможности их удовлетворения. Они охотно потратят время, силы и деньги на то, чтобы совместными усилиями разработать новые решения в своих интересах. Подобные клиенты склонны устанавливать прочные связи со своими поставщиками, строя отношения, которые выходят за рамки совершенной ими сделки. В отличие от покупателей первого типа, которые ориентируются на ценность, присущую самому товару, и считают время, проведенное в общении с продавцами, потраченным впустую, потребители, которым важна внешняя ценность, обычно ждут, что потенциальный поставщик не пожалеет сил на тщательное изучение их потребностей и запросов. Они часто отказываются от услуг продавцов – даже таких, которые не скупятся на скидки и послабления, если те слишком торопятся навязать свои товары или услуги, не ознакомившись прежде с нуждами покупателя. Безусловно, в таких ситуациях роль продавцов очень велика.

Покупатели, ориентирующиеся на стратегическую ценность

Такие покупатели требуют создания ценности на очень высоком, исключительном уровне. Они хотят получить нечто большее, чем товары поставщика или его консультации. Эти клиенты стремятся с максимальной выгодой для себя использовать знания, которыми обладает продавец. Они готовы провести кардинальные преобразования в своей собственной организации, пересмотреть методы работы и задачи, чтобы извлечь максимум преимуществ из отношений с тем стратегическим поставщиком, которого они для себя выбрали. При отношениях, основанных на стратегической ценности, практически невозможно определить, кто является продавцом, а кто – покупателем. Это больше напоминает равноправное деловое партнерство, где оба компаньона работают над созданием потребительской ценности очень высокого уровня, которого ни один из них по отдельности не смог бы достичь.

Говоря о процессе продажи, часто используют один образ: люди делят между собой пирог. Покупатели, для которых важна ценность, присущая самому продукту, хотят получить кусок поувесистей, но попроще и подешевле. Те, что ориентируются на внешнюю ценность, тоже собираются отхватить огромный ломоть, но так, чтобы никто не остался внакладе. Иными словами, покупатель получает дополнительную ценность, а взамен платит поставщику более выгодную торговую наценку. Совсем по-другому ведет себя потребитель, заинтересованный в стратегической ценности. Он стремится получить все, что только можно, – от мыла, которым моют руки перед едой, до орехов, добавленных в тесто. Этому покупателю нужно намного больше, чем просто товары или услуги поставщика. Для него на первом месте оказываются другие, сопутствующие, удобства и преимущества. Выше мы приводили типичный пример отношений с участием покупателя, ориентирующегося на стратегическую ценность (сотрудничество компании «Applied Materials» с компанией «Intel»), при которых обе стороны работают в одной связке для того, чтобы совместно конструировать оборудование для изготовления микрочипов. Каждый партнер делится технологическими разработками и результатами исследований, а также своими «ноу-хау» производственного процесса и дизайна. Для достижения успеха каждый партнер использует области компетентности другого. В результате они вышли за пределы привычных взаимоотношений и добились успеха.

На рис. 1.1 обобщаются три основные стратегии создания ценности.

Покупатели, ориентирующиеся на внутреннюю ценность, – и крупные, и мелкие – не считают, что собственно усилия по продаже товара увеличивают его привлекательность. Так как они хорошо знают, что собираются приобрести, и не нуждаются в том, чтобы их консультировали или приводили продукт в соответствие с их запросами, наиболее приемлемы для них такие стратегии продаж, которые сделают стоимость продаж низкой, а процесс приобретения товара – очень простым.

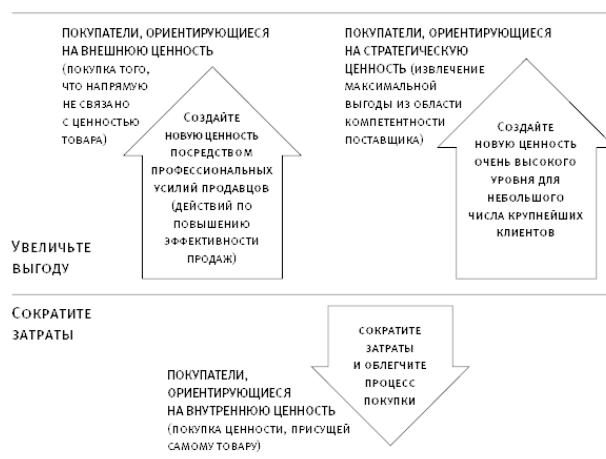


Рис. 1.1. Стратегия создания ценности

Покупатели, ориентирующиеся на внешнюю ценность, стремятся приобрести нечто, выходящее за рамки данного товара или услуги. Поскольку таким покупателям требуются консультации и изменение товара в соответствии с их требованиями, им нужны продавцы, которые способны предоставить подобный сервис и тем самым создать внешнюю ценность, пусть даже это потребует дополнительных затрат. В подобных случаях наиболее эффективной будет стратегия продаж, предполагающая наличие обученных продавцов, нацеленных на создание новой потребительской ценности и имеющих необходимые для этого инструменты и финансовые стимулы. Покупатели, ориентирующиеся на внешнюю ценность, могут быть крупными и мелкими. Хотя в следующей главе мы увидим, что в отношении клиентов, которые слишком малы для того, чтобы оправдать затраченное обеими сторонами время, деньги и силы на создание ценности при продажах, применять стратегию создания ценности нецелесообразно.

Покупатели, ориентирующиеся на стратегическую ценность. Работая с такими покупателями, как мы увидим в главе 6, необходимо выстраивать особые отношения с ними (как правило, такие клиенты – это крупные заказчики, и их немного). Поэтому, если при обслуживании мелких клиентов поставщик может с выгодой для себя регулировать свои усилия в соответствии с их потребностями, то отношения, основанные на стратегической ценности, приносят экономическую пользу лишь тогда, когда в них вовлечены крупные поставщики и покупатели-гиганты.

Когда классификация клиентов становится неадекватной

Как спланировать организацию продаж, чтобы наилучшим образом удовлетворять потребности покупателей, дифференцированных исходя из критерия «отношение к ценности»? Понятно, что для этой цели не подойдет классификация, основанная только на размере бизнеса потребителей. К примеру, крупнейший клиент может принадлежать к любому из трех типов покупателей. Рассмотрим следующий пример. У страховой компании, с которой довелось работать авторам этой книги, есть три крупных клиента (брокеры по продаже ее услуг), каждый из которых очень важен для нее.

- Клиент А, агрессивный региональный брокер, говорит: «Не направляйте ко мне своих продавцов, просто пришлите перечень услуг с расценками на страховой «товар». Причем желательно, чтобы ваши предложения как можно скорее начинали приносить выгоду клиенту при наименьших затратах с его стороны, поскольку существует еще десяток ваших конкурентов, которые окажутся предпочтительнее, если обойдут вас по окупаемости и цене». Здесь мы явно имеем дело с клиентом, для которого важна лишь внутренняя ценность, сосредоточенная только в товаре, и который не считает, что продавцы могут как-либо ее увеличить.

- Клиент Б, другой крупный брокер, выросший в результате слияний и поглощений, высказывается совершенно иначе: «Нам очень нужна помощь. Каждый наш офис функционирует сам по себе. У нас нет общего набора методик и общей информационной системы. Мы будем активно сотрудничать с вами, если ваши специалисты готовы работать индивидуально с каждым нашим офисом и помогать им всем координировать свою деятельность». Здесь от продавцов ждут советов, они могут повлиять на привлекательность продукта. Это – типичный клиент, ориентирующийся на внешнюю ценность, который готов выйти за рамки товара и платить вознаграждение за дополнительные преимущества, возникающие в процессе продажи.

- Клиент В – не менее значительный брокер, который, однако, стремится установить с продавцом отношения другого рода. «Нам нужен стратегический партнер, – говорит он страховой компании, – который приведет своих специалистов по страхованию в наши офисы и создаст у нас современную информационную систему, чтобы мы обновляли свои предложения быстрее, чем наши конкуренты. Он также должен помочь нам разработать новые системы управления рисками. Мы бы хотели применить некоторые ваши «ноу-хау» и заинтересованы в том, чтобы ваши специалисты по маркетингу приняли участие в процессе нашего внутреннего планирования». Это – клиент, видение которого выходит далеко за рамки товара, и который хочет построить отношения, основанные на стратегической ценности, в которых границы между компанией и ее агентом очень сильно меняются.

Эти три брокера – три самых крупных клиента данной страховой компании. И у каждого свои требования. Если же их подразделять только по размеру бизнеса, то всех этих покупателей нужно было бы отнести к одной группе и обслуживать одинаково. В этом случае на них затрачивались бы примерно равновеликие усилия по продажам, и команда менеджеров по работе с ключевыми клиентами не делала бы между ними никаких различий. Но, поскольку их потребности сильно разнятся, то стандартная практика общения с крупнейшими клиентами здесь явно не годится.

Соответствие усилий продавца затратам покупателя

Насколько хорошо типичный продавец может удовлетворить запросы клиентов с разными требованиями к ценности, таких как три вышеописанных брокера страховой компании? Если профессиональные усилия продавцов будут строиться исходя только из размера счета клиента, возникнут проблемы. Продавцы, обслуживающие крупных клиентов, будут, как правило, расходовать излишне много ресурсов на клиентов, ориентирующихся на внутреннюю ценность товара. Как мы уже увидели, многие потребители, как крупные, так и мелкие, не хотят – и не станут – платить за то дорогостоящее время, которое затратил на них продавец. В результате, как показано на рис. 1.2, ценность может быть снижена или вообще сведена на нет, если при работе с такими клиентами на процесс продаж будут направлены излишние ресурсы. Поставщику невыгодно распылать ценность, идя на более значительные затраты, чем это необходимо клиенту. Однако, несмотря на то что из-за излишних затрат на усилия продавцов уменьшается маржа, это очень редко влечет за собой потерю сделки. Напротив, недостаточные затраты на продажи часто приводят к подобному результату. Как показано на рис. 1.2, клиент может быть готов к тому, чтобы инвестировать значительное время и ресурсы в процесс приобретения товара. Поставщик, который не обеспечивает профессиональное усилие своих продавцов на уровне, равноценном тем средствам, которые затратил клиент, становится уязвимым. Его конкуренты, которые смогут найти соответствие денежным вложениям покупателя или даже превзойти их, с гораздо большей вероятностью получают эту сделку.

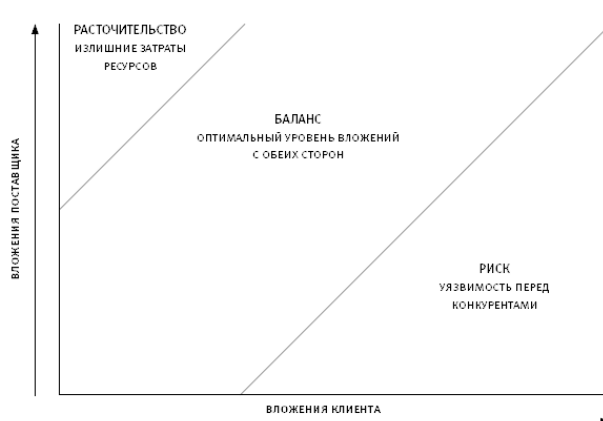


Рис. 1.2. Соответствие вложениям денег клиента

Подобные проблемы несовпадения ценности наблюдаются также и у продавцов, обслуживающих мелких клиентов. Модель разделения по размеру бизнеса предполагает, что чем мельче потребитель, тем меньше ресурсов и усилий продавец должен вкладывать в продажи. Между тем, небольшие клиенты, ориентирующиеся на внешнюю ценность товара, часто готовы сделать финансовые вложения в процесс приобретения товара и щедро заплатить за совет и помощь. Так как отделы реализации, строящие работу по старинке, как правило, не готовы осуществлять сервис такого рода, не существует механизма, который бы позволял продавцам производить ресурсы, необходимые для создания дополнительной ценности. Таким образом, упускается возможность создать и сохранить дополнительную ценность. Но, если на клиентов, ориентирующихся на внешнюю ценность товара, выделяется недостаточно ресурсов, то на покупателей, которых интересует только внутренняя ценность товара и которые стремятся приобрести его как можно дешевле и с минимальными усилиями, возможно, их направляется

слишком много. Как мы увидим в главе 4, с такими клиентами необходимо все чаще переходить на более дешевые каналы продаж, такие как телефонные или электронные продажи.

Безусловно, оптимальная ситуация при продажах подразумевает равнозначность вложений клиента и продавца. Поэтому клиент, ориентирующийся на внутреннюю ценность товара (и для которого вся ценность заключается в самом продукте, а не в сервисе), выберет простой, дешевый процесс приобретения товара, при котором не возникает никаких трудностей. Предпочтительными окажутся условия, которые потребуют очень малых затрат времени и сил. Клиент, ориентирующийся на внешнюю ценность, как правило, рассчитывает получить нечто большее, чем просто товар. Как говорит Берли Хатчинс, председатель совета директоров компании «Zymark»: «Часть ваших клиентов – и крупных, и мелких – покупают, скорее, ваш совет, чем товар. Им необходимо, чтобы вы не поленились более глубоко ознакомиться с их бизнесом, а они не пожалеют усилий, чтобы ввести вас в курс дела. Если вы разочаруете их, вас ждут серьезные неприятности. Они готовы провести с вами много времени. Вам следует быть готовыми к этому, иначе они найдут то, чего хотят, не у вас, а у вашего конкурента. И неважно, что ваш товар – лучший на рынке. Вы не можете позволить себе пренебречь их требованиями». Важность равноценных вложений продавца и клиента особенно наглядно проявляется в отношениях с покупателями, ориентирующимися на стратегическую ценность. Для того чтобы создать очень высокую ценность на стратегическом уровне, требуется весьма существенный уровень вложений с обеих сторон. Для поставщика затраты на реализацию товара, измеряющиеся семизначными цифрами, – порядке вещей. Это очень значительные вложения. Клиент, со своей стороны, может потратить аналогичную сумму. Если же только одна сторона готова на подобные траты, эти отношения, как мы увидим в главе 6, могут и не состояться.

Сегментация профессиональных усилий продавца в зависимости от отношения к ценности

Клиенты, ориентирующиеся на внешнюю, внутреннюю и стратегическую ценность, требуют вложений в продажи – времени, сил и средств – разного уровня. Но в этом кроется нечто большее – клиенты каждого типа требуют применения различных стратегий продаж и совершенно разных навыков и умений в продажах.

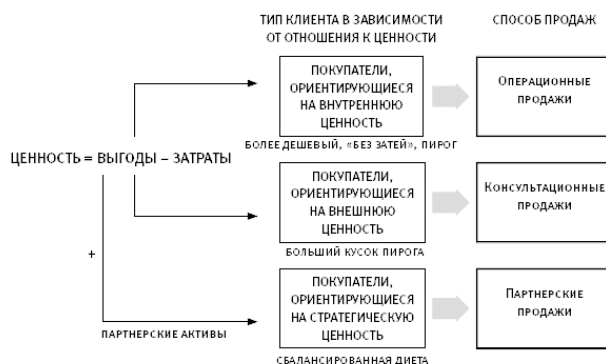


Рис. 1.3. Ценность для клиента и три способа продаж

Как показано на рис. 1.3, для покупателей каждого типа существует соответствующий способ продаж, который наилучшим образом отвечает требованиям данного покупателя к созданию ценности. Мы постарались использовать знакомые термины для описания этих трех способов. Но обратите внимание – при употреблении общеизвестных названий возникает проблема. Дело в том, что у большинства читателей уже сложилось свое представление об их значении. Между тем, каждый из трех обсуждаемых способов продаж обладает своеобразными характеристиками, которые не вписываются в привычное определение этих терминов. Несмотря на то что определения «операционные продажи» и «консультационные продажи» используются уже лет 20, здесь мы применяем их для обозначения ряда навыков и стратегий, к которым продавцы прибегают в процессе работы с клиентами. Мы посвятим целую главу каждому способу продаж, но для начала приведем краткое описание каждого из них.

Операционные продажи – это набор навыков, стратегий и процессов продаж, которые наиболее полно отвечают потребностям покупателей, ориентирующихся на внутреннюю ценность товара. Такие покупатели считают, что поставщики – это легкозаменяемый предмет потребления, и интересуются в большей степени или исключительно ценой и удобством приобретения товара. С точки зрения такого клиента, в операционных продажах нет никаких дополнительных выгод, которые мог бы создать продавец. Поэтому, например, крупная сеть супермаркетов «Wal-Mart» будет сотрудничать с мелкими поставщиками, но откажется встречаться на постоянной основе с их продавцами.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.