

ПОЧЕМУ КОМПАНИИ ТЕРЯЮТ ПРОДАЖИ?



Владимир Хмелев,

бизнес-тренер-практик, консультант по коммерческой деятельности, создатель отделов продаж; vkhmelyov.ru

Продажи транзакционные, консультационные/экспертные, стратегические/партнерские. В чем отличия? Я уже лет 15 об этом говорю на каждом тренинге, в каждом консультационном проекте, но, приходя в разные компании, по сей день вижу, что мало кто понимает, чем они отличаются, и, на мой взгляд, это непонимание — и есть одна из главных причин того, что компании теряют продажи.

В ЧЕМ ОТЛИЧИЕ ТРАНЗАКЦИОННЫХ, КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ, СТРАТЕГИЧЕСКИХ/ ПАРТНЕРСКИХ ПРОДАЖ?

1. ГАЕЧКУ МОЖНО И НУЖНО ПРОДАВАТЬ ТРАНЗАКЦИОННО (ТОВАР → ДЕНЬГИ)

Потому что она: стандартная, сделана по ГОСТу, из известного материала, одинаково всеми (и продавцами, и покупателями) воспринимается. Понятно, для чего и как применяется.

Купить ее спокойно может самый рядовой снабженец, которому просто написали список формальных требований к товару.

Для продажи гаечек не нужны продавцы высокой квалификации, по сути, такие продажи легко может выполнять даже торговый автомат, супермаркет вообще без продавцов и кассиров, маркетплейс.

2. ИНСТРУМЕНТ-ГАЙКОВЕРТ ДЛЯ ЗАВОРАЧИВАНИЯ ТОЙ САМОЙ ГАЕЧКИ – УЖЕ ДРУГАЯ ИСТОРИЯ. ПОТОМУ ЧТО ГАЙКОВЕРТЫ БЫВАЮТ
 - Разных конструкций, значит, по-разному удобны в работе

и по-разному будут ремонтироваться при необходимости. В идеале желательно, чтобы в компании-покупателе был парк одинаковой техники для полной взаимозаменяемости и «горячего» резерва.

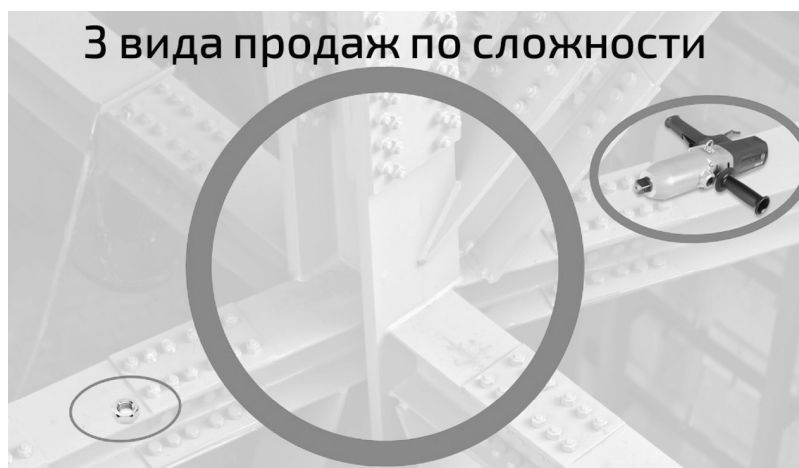


Рис. 1

- Разных брендов/производителей, поэтому к одному запчасти и аксессуарам/аккумуляторы/щеткам к электродвигателю найти будет легко, а к другому — вообще невозможно.
- Разного срока гарантий и вообще срока службы. Одни будут «одно-разовыми», другие можно будет передавать из поколения в поколение, то есть в долгосрочной перспективе они позволят покупателю снизить стоимость владения инструментом и сократить сами усилия по поиску, сравнению гайковертов и их поставщиков, по процедурам закупок, по выделению оборотных средств для приобретения, по обучению персонала, по затратам на сервис и обслуживание и т. п.
- Разной производительности, значит, могут обеспечить более быструю и качественную работу или наоборот. Монетизация сделки в стройке очень простая и понятная: время = деньги! Быстрее построил — больше и быстрее заработал!
- Разного веса, а значит, по-разному будут утомлять рабочего, который его применяет.

И с одним инструментом можно вымотаться буквально за 2 часа, а другой проработает и 8, и 10 часов за смену и рабочий при этом вообще почти не устанет. А с кадрами всем известно, насколько остро стоит вопрос. Если в одной компании строитель может работать меньше, а зарабатывать при этом больше, то угадайте, насколько большим будет поток работников в компании, где гайковерты — слабые, еле-еле работают.

- Удобные, эргономичные, красивые, привычные для рабочих, или экзотические, непонятные, непрактичные. Вторым, естественно, — отказать!

Для продажи гайковертов поэтому нужны продавцы средней и высокой квалификации, ведь если они будут всем покупателям предлагать одно и то же «лучшее соотношение цены и качества», или и того хуже «самые дешевые Noname» гайковер-

ты кустарного производства, не разобравшись в запросах покупателей, то они скорее разочаруют их. И тогда больших объемов продаж не будет.

То есть при продаже гайковертов критически важно применять более сложные, консультационные и экспертные продажи (товар → R → деньги).

Здесь некомпетентные в гайковертах снабженцы/закупщики могут собрать множество разных предложений, сравнить их по формальным признакам, но для окончательного решения по закупке конкретной партии им придется обратиться к своим коллегам — эксплуатантам гайковертов. Последнее слово будет за ними.

Поэтому гайковерты для «лютого» B2B и B2G продавать на маркетплейсах, на электронных торговых площадках/через тендеры, в гипермаркетах без продавцов или необученными продавцами таким же необученным снабженцам — это очень плохая идея.

НАРОДНАЯ МУДРОСТЬ:

Кроилово «по ценам» всегда приводит к попадалову «по срокам, по качеству, по совокупно израсходованным бюджетам, в карьере закупщика, в репутации ЛПР и компании в целом.

3. ЕСЛИ ЖЕ НА ПОВЕСТКЕ ДНЯ ПОКУПАТЕЛЯ СТОИТ ВОПРОС ПОСТРОЙКИ ЦЕЛОГО МОСТА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ВЫШЕУПОМЯНУТЫХ ГАЕЧЕК И ГАЙКОВЕРТОВ, ТО И К ПРОДАВЦУ-ПОСТАВЩИКУ ТОВАРОВ И УСЛУГ ДЛЯ ДАННОГО МОСТА ПРИМЕНЯЮТСЯ ЭКСТРА-ТРЕБОВАНИЯ. ОН ДОЛЖЕН УМЕТЬ ВЕСТИ ГОРАЗДО БОЛЕЕ СЛОЖНЫЕ И РАЗНООБРАЗНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ.

Это уже продажи стратегические/партнерские (товар → || → деньги). Давайте разберемся, почему?

Потому что для заключения сделки может потребоваться поговорить:

- С генеральным проектировщиком/с проектировщиком.

Они на самых ранних стадиях (возможно, за годы до начала стройки) могут заложить в проект какие-

то не стандартные, а особые гаечки. А для их закручивания, возможно, понадобятся особые гайковерты.

Если они «особые», то, возможно, повлекут за собой увеличение сметы строительства, что, в свою очередь, может повлечь за собой недовольство инвестора, и/или заказчика строительства, или застройщика.

Вплоть до того, что те могут потребовать полного изменения проекта и применяемых технологий строительства. И даже — замены команды проектировщиков! Тем, конечно же, не хочется терять работу, и поэтому они будут ждать от поставщика гаечек и гайковертов самых убедительных аргументов о том, чтобы они применили в проекте именно его товары.

Продавец таких стратегических/партнерских продаж проектировщикам должен «продать идею» использования именно его гаечек и гайковертов.

Возможно, им нужно будет говорить про качество и гарантии этих товаров, про их прочностные характеристики, про срок службы, про внешний вид, про скорость и удобство монтажа и т. п. Предоставить им альбомы готовых конструктивных решений и узлов с этими гаечками.

И не просто «продать» проектировщикам, а добиться того, чтобы они сами дальше «продавали» ту же идею — заказчику строительства и/или инвестору.

То есть речь идет о «продаже идеи» — «чужими руками», руками людей, которые «с тобой не в одной лодке» и которые тебе не подчиняются, — высший пилотаж.

- С заказчиком стройки, с инвестором, с застройщиком.

Эти лица, конечно, не могут обсуждать вопрос покупки каждой детали из десятков-сотен тысяч наименований в смете, применяемых при строительстве этого моста.

Но если именно гайки вносят заметный вклад в себестоимость строительства объекта, то они найдут время поговорить с поставщиком и постараются либо «прогнать» его по цене, либо потребовать подобрать более дешевые аналоги, либо поставят за-

дачу проектировщикам применить в проекте альтернативные технологии и материалы.

Продавец стратегических/партнерских продаж с заказчиком, с инвестором, с застройщиком должен говорить на языке цифр и экономики.

Как применение данных гаечек поспособствует достижению целей заказчика и инвестора.

Говорить им про «лучшее соотношение цены и качества» — не стоит. К тому же у отдельных заказчиков и инвесторов цели могут быть как раз не в том, чтобы построить самый дешевый объект, а ровно наоборот. Например — мост не стальной, а чугунный и с позолотой.

• *С генподрядчиком/с подрядчиком.*

Они заинтересованы в осуществлении стройки быстро, технологично, в соответствии с проектом, в наличии всех материалов для постройки моста. В том, чтобы из-за простоя на каком-то этапе строительства не страдали остальные этапы и конечный срок сдачи объекта. Они же будут сдавать готовый мост в эксплуатацию госкомиссии, а также заказчику и инвестору, соответственно, хотят, чтобы сдача прошла без претензий, без штрафов, без переделок.

Продавец стратегических/партнерских продаж с генподрядчиком/с подрядчиком должен говорить на языке скорости и удобства применения гаечек и гайковертов. Как применение данных гаечек и гайковертов поможет достижению целей генподрядчика/подрядчика. Говорить им про «лучшее соотношение цены и качества» — не стоит.

Во-первых, потому что они не тратят деньги на гаечки и на гайковерты, а во-вторых, для них предпочтительнее профессиональное и дорогое строительное оборудование, а не дешевый «широпотреб», который будет постоянно ломаться и срывать графики строительства.

Часто строители имеют влияние на остальных участников сделки и могут настоять на небольших заменах материалов, прописанных в проекте. Например, предложить заменить гайки по проекту на дру-



Рис. 2

гие гайки, но к которым они больше привыкли или к которым у них уже есть гайковерты.

Задача «продать» им всем может осложняться тем, что каждый участник сделки может объединять в себе несколько ролей сразу (нужно это выяснять всегда и точно).

Также один продавец стратегических/партнерских продаж может быть приглашен на встречу сразу со всеми участниками сделки, и тогда ему придется «продавать» им всем, но каждому — по-своему.

НЕСКОЛЬКО ПРИМЕРОВ ТРАНЗАКЦИОННЫХ ПРОДАЖ НЕ ТАМ, ГДЕ НАДО

1. КОМПАНИЯ – ПОСТАВЩИК ДОРОГОСТОЯЩИХ ИМПОРТНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ СТАНКОВ С ЧПУ, ЗАПЧАСТЕЙ К НИМ И УСЛУГ СЕРВИСА/РЕМОНТОВ (B2B, B2G)

Компания до моего прихода обучала своих продавцов лишь устройству станков, конструкции шпинделей, технологии обработки деталей в пяти измерениях и т. п.

Естественно, все это мало помогало продажам, когда взаимодействие шло с простым снабженцем, который одновременно закупал питьевую воду для организации, компьютеры в бухгалтерию, офисную мебель и железо в рулонах на производство.

Транзакционный рассказ продавца о шпинделях совсем не способствовал принятию решения снабженца о закупке станков с ЧПУ в этой компании.

2. КОМПАНИЯ-БРОКЕР ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЯМ БАНКОВСКИХ ГАРАНТИЙ ДЛЯ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ТЕНДЕРНЫХ СДЕЛОК (B2B, B2G)

Компания до моего прихода обучала своих продавцов лишь скриптам о том, как выходить через секретарей на бухгалтеров организаций, которым поставлена задача найти банковские гарантии для участия в тендере.

Транзакционный рассказ продавца о размере процента комиссии совсем не способствовал принятию решения бухгалтера о покупке банковской гарантии именно в этой компании.

3. КОМПАНИЯ – ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ, ОПТОВЫЕ ПРОДАЖИ (FMCG, B2B) + ПРОДАЖИ ЧАСТНЫМ ЛИЦАМ В СОБСТВЕННОЙ ФИРМЕННОЙ РОЗНИЦЕ (FMCG, B2C)

Компания до моего прихода обучала своих продавцов лишь раздаче скидок и отсрочек платежа. Максимум — проводили редкие дегустации в торговых точках



Рис. 3



Рис. 4

Транзакционный рассказ продавца о высоком качестве их продукции, свежести, широком ассортименте, о размере процента скидки совсем не способствовал принятию решения байера розничной точки о покупке колбасы именно в этой компании (см. рис. 3).

4. КОМПАНИЯ – ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ОСОБЫХ ПЕЧЕЙ ПО ПЕРЕРАБОТКЕ ОТХОДОВ ЛЕСОПИЛОК В ДРЕВЕСНЫЙ УГОЛЬ. ПРОДАЖИ – ОРГАНИЗАЦИЯМ (B2B)

Компания до моего прихода обучала своего продавца лишь тому, как выходить на ЛПР.

Транзакционный рассказ продавца о том, что их печь стоимостью 4–5 млн рублей с толстыми стенками позволяет сжигать отходы и получать древесный уголь, позволял продавать в лучшем случае 1–1,5 печи в месяц.

5. КОМПАНИЯ, ЗАНИМАЮЩАЯСЯ НА АУТСОРСИНГЕ ПОДБОРОМ ПЕРСОНАЛА «СИНИХ ВОРОТНИЧКОВ» (КУРЬЕРОВ, ТАКСИСТОВ, РАБОТНИКОВ ТОРГОВОГО ЗАЛА, ВАХТОВИКОВ/РАБОЧИХ НА ПРОИЗВОДСТВА) (ЗАКАЗЧИКИ – B2B, САМИ КАДРЫ – B2C)

Компания до моего прихода обучала своих рекрутеров лишь тому, как задавать квалификационные вопросы и после этого произносить скрипт приглашения кандидату.

Транзакционный рассказ рекрутера о характере работы, графике и месте работы, размере оплаты труда приводил к смехотворной конверсии в единицы процента.

6. КОМПАНИЯ, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩАЯ СИДЕЛОК К ПОЖИЛЫМ И БОЛЬНЫМ ЛЮДЯМ. ЗАКАЗЧИКИ – ЧАСТНЫЕ ЛИЦА (B2C) И ОРГАНИЗАЦИИ (B2B, B2G) + ПРОДАЖИ БИЗНЕСА ПО МОДЕЛИ ФРАНЧАЙЗИНГА ДРУГИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ (B2B)

Компания до моего прихода обучала своих франчайзи лишь тому, как выходить на B2C-заказчиков. Обычно, кстати, было наоборот: сами заказчики приходили и умоляли дать им сиделок.

Транзакционный рассказ продавца о том, что да, есть сиделки, позволял получать N продаж в сегменте B2C.

После ряда мероприятий с моим участием и родительская компания, и ее франчайзи со всей страны успешно начали продажи вкратно более емких сегментах B2B и B2G (см. рис. 4).

7. КОМПАНИЯ – ПРОДАВЕЦ КРОВЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ (ПРОФЛИСТА, МЯГКОЙ ЧЕРЕПИЦЫ И Т.П.). ПРОДАЖИ – ЧАСТНЫМ ЛИЦАМ (B2C) И НЕМНОГО ОРГАНИЗАЦИЯМ (B2B), ЧЕРЕЗ СВОЙ РОЗНИЧНЫЙ МАГАЗИН

Компания до моего прихода обучала своих продавцов лишь расчетам кровли и состава сметы + раздаче скидок.

Транзакционный рассказ продавца о высоком качестве их продукции, цветах, фактурах, широком ассортименте, о размере процента скидки не способствовал приобретением именно в этой компании.

8. КОМПАНИЯ ПО ОКАЗАНИЮ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ ЧАСТНЫМ ЛИЦАМ (B2C) И «ОПТОМ» – ДРУГИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ (B2B, B2G)

Компания до моего прихода обучала своих продавцов лишь выходу на ЛПР + раздаче скидок и подарков.

Транзакционный рассказ продавца о высоком качестве их услуг, широте ассортимента услуг, о размере процента скидки не способствовал развитию продаж, компания с трудом сохраняла «свой» рынок на фоне давления демпингующих конкурентов, приходящих из других регионов.

9. КОМПАНИЯ – ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ДОРОГОСТОЯЩЕГО МЕДИЦИНСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ И РЕАГЕНТОВ К НЕМУ. ПРОДАЖИ – ОРГАНИЗАЦИЯМ (B2B, B2G)

Компания до моего прихода обучала своих продавцов лишь выходу на ЛПР ЛПУ + раздаче скидок и подарков.

Транзакционный рассказ продавца о высоком качестве их товаров

и удобстве эксплуатации, о результатах работы оборудования, о размере процента скидки не способствовал заметному развитию продаж.

...И таким историям — нет числа! Удивительно, сколько денег недополучают компании и продавцы просто потому, что сами говорят не то, не тем и не так, как надо.

ПРОДАВЦЫ УВЕРЕНЫ, ЧТО ПОКУПАТЕЛИ НЕ ЛЮБЯТ ОТВЕЧАТЬ НА ВОПРОСЫ, ОСОБЕННО ЕСЛИ ИХ ЗАДАВАТЬ МНОГО.

ПОЧЕМУ КОМПАНИИ ПРОДАЮТ ПРЕИМУЩЕСТВЕННО ТРАНЗАКЦИОННО?

1. Редко какая компания искренне интересуется тем, что и как устроено у покупателя, зачем он может приобрести себе тот или иной товар или услугу.
2. Руководство торгующих компаний ошибочно считает, что B2B-, B2G-покупатели сами точно знают, чего они хотят. Таковых в действительности — немного, точно меньше 50%.
3. Руководство торгующих компаний чаще всего уповает на такие способы лидогенерации, как реклама и «холодные» звонки. Но в «лютом» B2B и в B2G так продавать очень трудно, конверсия — крайне низкая. И реклама опять-таки ориентирована на тех покупателей, у кого «горячая» потребность и кто сам точно знает, что ему нужно, а таковых — мало.
4. Компании не знают, как выяснять логику принятия решений покупателями.
5. Продавцы ленятся или боятся выяснять логику принятия решений покупателями.
6. Продавцы предпочитают не выяснять роли и покупательские мотивы разных членов закупочных комитетов покупателей, а они могут быть противоположными (одному надо подешевле, другому — подороже!). И поэтому всем говорят одно и то же. И раздражают их всех.
7. Компании не понимают и понимать не хотят бизнес-процессов покупателей, как продаваемый

- ими продукт помогает решать задачи в этих бизнес-процессах.
8. Компании в основном продают благодаря низким ценам, а нужно — благодаря огромным ценностям. Многие до сих пор вообще не понимают разницы в этих понятиях.
 9. Руководство торгующих компаний вообще не обучает продавать своих продавцов или обучает лишь транзакционным продажам.
 10. Продавцы убеждены, что так продавать проще и понятнее.
 11. Продавцы заблуждаются в том, что покупатели не будут сознаваться в том, что они чего-то не знают.
 12. Продавцы уверены, что покупатели не любят отвечать на вопросы, особенно если их задавать много.
 13. Продавцы, дав максимальную скидку/самую низкую цену, и/или отсрочку оплаты, и/или откат, считают, что только поэтому сделка — у них в кармане. Стараются не думать о том, сколько народу сажает за коррупцию, а сколько «просто» лишается должности за то, что закупает не то...

КАКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПОЛУЧАЮТСЯ ОТ ТОГО, ЧТО ТОРГУЮЩАЯ КОМПАНИЯ И ЕЕ ПРОДАВЦЫ ВСЕ-ТАКИ НАЧИНАЮТ ПРОДАВАТЬ ПРАВИЛЬНЫМ СПОСОБОМ, НЕ МЕНЯЯ НИ САМ ПРОДУКТ, НИ ЕГО ЦЕНЫ И КАЧЕСТВО?

При «передаче» части продаж простых продуктов в транзакционные продажи — высококвалифицированные и высокооплачиваемые продав-

цы перестают тратить на них время, а значит больше занимаются тем, чем им и положено — консультационными, экспертными, стратегическими, партнерскими продажами, и поэтому повышают объемы продаж: как свои личные, так и продажи всей компании.

В некоторых моих проектах только поэтому:

- В рекрутинге персонала — конверсия выросла до 100%.
- Товарооборот увеличился в два-шесть раз, причем и в сегменте простых, и в сегменте более сложных продаж.
- **В простых:**
 - потому что «живые» продавцы перестали допускать ошибки «человеческого фактора» (теперь многое делает за них «робот», а он не устает, не ошибается, не выгорает и не ленится);
 - сократились сбои из-за «запа-рок»/огромного количества таких сделок, особенно в сезон высоких продаж;
 - у руководителя отдела продаж отпала нужда с продавцами обсуждать и устранять провалы таких сделок;
 - руководителю теперь не нужно тратить свое драгоценное время на обучение таким продажам продавцов.
- **В сложных (консультационных, экспертных, стратегических, партнерских) продажах:**
 - Потому что продавцы сфокусированы именно на таких продажах, не отвлекаются на простые продажи и с каждым следующим разговором с покупателями становятся все более опытными и уверенными в себе. Количество «касаний» с клиентами неизбеж-

УЧИТЕСЬ ПРОДАВАТЬ СЛОЖНЫМИ ВИДАМИ
ПРОДАЖ (КОНСУЛЬТАЦИОННЫМИ,
ЭКСПЕРТНЫМИ, СТРАТЕГИЧЕСКИМИ,
ПАРТНЕРСКИМИ).

- но перерастает в качество этих контактов. Растет конверсия.
- Покупатели наконец начинают воспринимать продавцов не как «впаривателей дешевого, но ненужного барахла», а как реально полезных консультантов и помощников для их бизнеса. То есть отпадает необходимость в «холодных» звонках, в работе

с возражениями и сопротивлением, в мучительном «дожде долго думающих» покупателей.

- Покупатели сами хотят закупать у такого поставщика, и часто — до тендера.
- Сокращаются затраты компании на рекламу, на покупку телефонных баз для обзвона, на провальные командировки и выставки.

- Инвестиции компании в повышение квалификации продавцов наконец начинают приносить результат.
- У продавцов растет удовлетворенность от работы, их личный доход, развивается карьера.
- Сокращается текучесть кадров в отделе продаж и поэтому сокращаются затраты на HR, укрепляется бренд работодателя.

Хотите таких же или еще лучших результатов? Учитесь продавать сложными видами продаж (консультационными, экспертными, стратегическими, партнерскими).

Успехов!

КНИГА ТИМУРА АСЛАНОВА



УЗНАТЬ
БОЛЬШЕ
О КНИГЕ
и КУПИТЬ ↓



МАНИПУЛЯЦИИ — НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ НАШЕЙ ЖИЗНИ

Некоторые люди даже не осознают, что ими манипулируют.

И если вы хотите жить своей жизнью, принимать самостоятельные решения, то нужно не только уметь распознавать манипуляции, но и защищаться от них.

ИМЕННО ЭТОМУ УЧИТ ТИМУР АСЛАНОВ НА РЕАЛЬНЫХ ДИАЛОГАХ С ПОМОЩЬЮ ПРОСТЫХ ИНСТРУКЦИЙ.

Автор описывает типы манипуляций, характерные для них формулировки и поведение, а потом предлагает способы защиты.

www.stopmanipulation.ru