

АЛЕКСЕЙ СЛОБОДЯНЮК

НАВИГАТОР СДЕЛКИ

Практика стратегических продаж от А до... А

2-е издание



МОСКВА
2015

УДК 339.33
ББК 65.422.3
С55

Иллюстрации — Сергей Ёлкин

Слободянюк А.

С55 Навигатор сделки: Практика стратегических продаж от А до... А / Алексей Слободянюк. — 2-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2015. — 156 с.

ISBN 978-5-9614-5276-1

Как быть, если нужно продавать продукт не отдельным людям, а целым организациям? Ведь механизмы принятия решений о покупке в этом случае гораздо более запутанные. Прежде всего, необходимо иметь четкий план, действия по которому начинаются задолго до первого звонка или письма клиенту и уж тем более до встречи с ним.

Именно такой план вы найдете в этой книге. Он состоит из пяти пунктов: анализа, стратегии, тактики, реализации и снова анализа (АСТРА). Это авторская методика известного бизнес-тренера Алексея Слободянюка, ставшая результатом обобщения многолетнего опыта и охватывающая все аспекты продаж корпоративным клиентам. АСТРА — универсальная схема, которая поможет отыскать решение даже в самой нестандартной ситуации. Вы сможете избежать множества ошибок, лишних действий и найти прямой путь к цели — заключенному контракту!

Книга будет интересна руководителям отделов продаж и менеджерам по продажам в сегменте b2b.

УДК 339.33
ББК 65.422.3

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

ISBN 978-5-9614-5276-1

© Слободянюк Алексей, 2014
© ООО «Альпина Паблишер», 2015

СОДЕРЖАНИЕ

От автора	5
Вместо введения	
Как Колумб продал идею кастильской королеве.....	7
Принципы АСТРА	13
<i>А — анализ. Где мы и что перед нами?</i>	13
<i>С — стратегия. Быстро, точно и безошибочно</i>	14
<i>Т — тактика. Внимательно, энергично, творчески</i>	14
<i>Р — реализация. Увлекательно, азартно, эффективно</i>	15
<i>А — анализ. Сверимся с картой?</i>	15
Шаг первый. Анализ	
Где мы и что перед нами?.....	17
<i>Роковая ошибка Новосельцева</i>	17
<i>Кто здесь?</i>	22
<i>Откроем карты?</i>	27
<i>Досье клиента: где искать информацию?</i>	30
<i>Действующие лица и исполнители</i>	36
<i>Каналы влияния и барьеры интереса</i>	45
<i>Хорошее отношение — это ресурс</i>	59
<i>Рабочие интересы — рационально и объяснимо</i>	62
<i>Личные мотивы —</i>	
<i>внутренний «движок» человека</i>	68
<i>Сознательное + бессознательное = баланс</i>	91

Шаг второй. Стратегия

Быстро, точно и безошибочно	93
<i>Формула сделки</i>	95
<i>Рынок ушел, а вы остались?</i>	99
<i>Минус на минус дает... угрозу?</i>	100
<i>Вы владеете ситуацией или ситуация владеет вами?</i>	109
<i>Стратегия: знаки дорожного движения</i>	118
<i>Шансы поданы!</i>	123

Шаг третий. Тактика

Внимательно, энергично, творчески	125
<i>Обязательства: «когда-нибудь» означает «никогда»</i>	126
<i>Мониторинг отношений: мы вам интересны?</i>	129
<i>Повышение стоимости: доверие — высший балл!</i>	133
<i>Договорились?</i>	136

Шаг четвертый. Реализация

Увлекательно, азартно, эффективно	139
---	-----

Шаг пятый. Анализ

Сверимся с картой?	145
--------------------------	-----

Вместо заключения

Война с маврами как отрицательный внешний фактор	149
--	-----

Об авторе	156
-----------------	-----

ОТ АВТОРА

Дорогие друзья!

Меня зовут Алексей Слободянюк. Кто я? Я — инженер-конструктор, переводчик с немецкого языка, лингвист, презентатор, переговорщик, продавец, эксперт в области продаж продуктов с длинным циклом, бизнес-тренер, консультант, философ, исследователь, предприниматель, бизнесмен.

Мне всегда очень интересно то, чем я занимаюсь, а особенно то, что я делаю сейчас — учу людей ориентироваться и не теряться в мире бизнеса, находить общий язык с клиентом, всегда знать, что делать, и добиваться результата.

Однажды я решил рассказать о простой системе продаж крупным заказчикам не на тренинге, а в книге, чтобы уберечь как можно больше продавцов от неверных шагов и банальных ошибок там, где ставки высоки.

Моя книга поможет руководителям коммерческих служб сферы продаж в сегменте b2b понять, чему следует обучать своих продавцов. Также книга будет интересна как базовое пособие всем тем, кто не смог пока попасть на мой тренинг, но очень хочет научиться продавать «по-взрослому». Ну и, конечно, участникам уже прошедших тренингов будет удобно использовать это издание в качестве шпаргалки.

Моя особая благодарность команде коллег из Advance Group. Эти люди научили меня тому, как систематизировать разрозненные знания и создавать технологичные тренинги. А также вести эти тренинги так, чтобы достигался эффект «ВАУ!!!».

Алексей Слободянюк

ВМЕСТО ВВЕДЕНИЯ

Как Колумб продал идею кастильской королеве



3 августа 1492 г. от берегов Кастилии к мечте и неизвестности отправились три каравеллы — «Санта-Мария», «Пинта» и «Нинья». На флагманской «Санта-Мари» находился руководитель правительственной океанской экспедиции Христофор Колумб¹ —

¹ Христофор Колумб (1451–1506) — испанский мореплаватель итальянского происхождения (родился в Генуе). Полагая, что знает кратчайший морской путь из Европы в Индию, 12 октября 1492 г. высадился на острове Сан-Сальвадор Багамского архипелага в Атлантическом океане. Этот день считается официальной датой открытия Америки.

сын ткача, еще совсем недавно простой моряк, картограф-самоучка и, конечно, по-прежнему... авантюрист и нахал. Что двигало отчаянным первопроходцем, удивительное путешествие которого ознаменовалось открытием Америки, доподлинно неизвестно. В биографиях Колумба встречаются указания на то, что больше всего его интересовали материальные блага и титулы, которые сулило открытие новых земель. Однако на этот раз речь пойдет не о личности легендарного мореплавателя, а о том, что ему удалось невероятное — найти «спонсоров» для воплощения своего поистине фантастического замысла. В то время как один король — португальский¹ поддерживать его не пожелал, другая венценосная особа — королева Кастилии Изабелла² (супруга короля Арагона Фердинанда II³), по легенде, оказалась готова даже заложить собственные драгоценности, чтобы профинансировать амбициозную, но, казалось бы, абсолютно безумную экспедицию.

Говоря современным языком, стартаперу Колумбу удалось продать свой инновационный проект совету директоров компании «Кастилия и Арагон». Переговоры, как мы помним из истории, были длительными и жесткими. Колумб находил и терял союзников, покровителей и единомышленников, однако в конце концов ему удалось настоять на своих условиях: я вам — новые территории, вы мне — деньги и звания адмирала и вице-короля вновь открытых земель.

Таким образом, историческое путешествие в первую очередь было бизнес-проектом, успех которого объяснялся не только кипучей энергией самого Колумба, но и правильно выбранной стратегией ведения переговоров. Выстраивая отношения с «сильными

¹ Жуан II (1455–1495) — король Португалии с 1481 г. Сторонник активной экспансии в «заморские» земли, в частности, оказывал всяческую поддержку морским экспедициям вдоль западного берега Африки.

² Изабелла (1451–1504) — королева Кастилии с 1474 г. Ее брак с будущим королем Арагона Фердинандом II в 1469 г., в результате которого в 1479 г. была установлена династическая уния Кастилии и Арагона, положил начало фактическому объединению Испании в единое государство.

³ Фердинанд II Арагонский (1452–1516) — король Сицилии с 1468 г., Арагона с 1479 г., Кастилии в 1479–1504 гг. (как муж королевы Кастилии Изабеллы).

мира сего» — «хозяевами решения», он собирал и анализировал информацию, использовал людей как посредников. То есть он стремился управлять процессом, иначе его мечта так и осталась бы мечтой.

Мы все постоянно участвуем в продажах, ведь продажи — это не обязательно товарно-денежные отношения. Мы продаем идею отпуска на Канарских островах членам своей семьи. Мы делаем предложение руки и сердца любимым людям, прося взамен их согласия провести жизнь рядом с нами. Мы «продвигаем» среди детей позитивное восприятие мира, семейные ценности и навыки безопасного сосуществования с окружающими. Когда мы убеждаем коллег в своей правоте, когда устраиваемся на работу, доказывая, что способны выполнять соответствующие обязанности, и предлагая свои способности, силы и время в обмен на достойную зарплату, мы также участвуем в продажах.

Традиционно продажей считается обмен чего-то на деньги. Но все мы прекрасно знаем, что есть вещи гораздо более ценные, поэтому можно сказать, что продажа — это обмен одной ценности на другую. Кроме того, что очень важно, это отношения между людьми, в результате которых и достигается взаимовыгодное соглашение. Построить отношения часто как раз и означает совершить сделку.

Но выстраивание отношений — это всегда творческий, живой процесс. Нет одинаковых отношений, и то, что помогало найти общий язык в одном случае, часто мешает в другом, если бездумно следовать одному и тому же сценарию.

То же самое и в коммерческих продажах. Запутанные организационные схемы, постоянное наличие конкурентных предложений, множество зачастую взаимоисключающих решений... Каждая сделка сопровождается массой согласований, и свое заключение по ней, как правило, дает немало самых разных людей. При этом и у покупающей, и у продающей компании есть несколько вариантов контрактов, а также уровней ответственности в процессе принятия решений. За кем остается последнее слово в конкретной сделке, далеко не всегда очевидно. Более того, в компаниях постоянно происходят перемены, реорганизации, слияния

и поглощения. Сотрудники, одоббившие одну сделку, через несколько дней могут оказаться уполномоченными по альтернативным проектам или разъехаться по филиалам, расположенным в разных концах страны. Все это делает процесс продажи стратегическим, т. е. сложным и многоходовым.

Но даже не это главное. Однажды вам как Продавцу может сказочно повезти: генеральный директор компании-партнера (Покупателя) окажется вашим однокурсником, братом, сватом, и при этом ему срочно понадобится именно тот продукт, который есть у вас, а вы чудесным образом окажетесь в нужное время в нужном месте... В общем, просто в один прекрасный день звезды сойдутся наилучшим для вас образом, и сделка состоится. Но во второй раз такого может не случиться! Поэтому вопрос стоит так: как, продвигая свой продукт на рынке, не зависеть от расположения звезд, удачного или неудачного стечения обстоятельств? Другими словами, как счастливый случай превратить в технологию, которая отличается от удачи предсказуемостью и прогнозируемым результатом, зависящим, что принципиально важно, от вас, а не от посторонних факторов?

Слово «стратегия» пришло в бизнес из области военной науки, где под ней понимается искусство планирования и руководства войсками. Сегодня она совершенно необходима и при организации продаж.

Чтобы поймать рыбу, недостаточно просто подойти к воде. Необходимо знать правила выбора водоема и законы рыбной ловли, иметь снаряжение и уметь им пользоваться. В стратегических продажах абсолютно такая же ситуация! Чтобы успешные продажи стали не случайностью, а закономерностью, нужно принимать во внимание все составляющие элементы и детали предстоящей сделки, владеть необходимой информацией, быть способным ее анализировать и использовать.

Искусство современных продаж — это своего рода поединок. Не только с потенциальными конкурентами, но в первую очередь с самим собой. Азарт здесь сочетается со знаниями, опыт — с интуицией, а хорошая реакция — с тщательной подготовкой. Скру-

пулезный и постоянный анализ информации начинается задолго до активных действий, как и подготовка к ним.

Все эти нюансы нашли свое отражение в разработанной мною модели АСТРА, включающей пять основных этапов процесса заключения сделки:

- А — анализ;
- С — стратегия;
- Т — тактика;
- Р — реализация;
- А — анализ.

Я сам, случалось, шел чересчур сложными путями, терял время, совершал лишние действия, пока не сформулировал принципы, которые делают процесс продаж управляемым. Они уже не раз доказали свою эффективность на практике. Но это не столько развернутая инструкция, в которой я объединил законы стратегических продаж, сколько увлекательные правила взаимодействия с людьми и обстоятельствами, которые помогут не только совершать сделки, но и побеждать в поединках с самим собой.

ПРИНЦИПЫ АСТРА

А — анализ. Где мы и что перед нами?

Если даже есть талант,
Чтобы не нарушить, не расстроить,
Чтобы не разрушить, а построить,
Чтобы увеличиться, удвоить и утроить —
Нужен очень точный план.

Владимир Высоцкий. Песня о планах¹

Мы начинаем двигаться вперед только тогда, когда точно знаем, куда хотим попасть, ведь мы не хотим заблудиться.

Мы делаем первые шаги только после того, как исследуем территорию, ведь лишние движения — это дополнительные затраты времени, энергии и ресурсов.

Мы приступаем к работе с Покупателем только после того, как изучим и проанализируем информацию, докопавшись до сути проблемы. Современные бизнес-процессы — это сложно настраиваемые механизмы, и чтобы воздействовать на них, нужно учитывать все факторы, их связи и взаимодействие.

Анализ — это интеллектуальная подготовка к выработке конкретной стратегии.

¹ Владимир Семенович Высоцкий (1938–1980) — русский советский поэт, исполнитель песен собственного сочинения, актер театра и кино. «Песня о планах» — одна из песен, написанных Высоцким для музыкальной сказки «Алиса в Стране чудес» по мотивам одноименного произведения английского писателя Льюиса Кэрролла (1832–1898), выпущенной на грампластинках фирмой «Мелодия» в середине 1970-х гг.

Р — реализация. Увлекательно, азартно, эффективно

Планы не простят обман:
Если им не дать осуществиться,
Могут эти планы разозлиться...

Владимир Высоцкий. Песня о планах

Этот этап — кульминация всего процесса продажи, это тактические шаги, трансформировавшиеся из виртуальной реальности в живое общение, встречи, переговоры, презентации, договоренности, взятие обязательств, обмен энергиями, борьбу умов и темпераментов.

И каков результат?

А — анализ. Сверимся с картой?

Встреча обеспечена —
В плане все отмечено
Точно, безупречно и пунктиром.

Владимир Высоцкий. Песня о планах

А теперь самое время посмотреть, что получилось. Пришли ли мы туда, куда стремились? Достигли ли задуманного результата? Двигались мы вообще или только стояли на месте? Насколько активно управляли ситуацией, факторами, отношениями? Насколько точно была выбрана стратегия и насколько эффективными были тактические шаги? Какой ход оказался особенно удачным, и каким будет наш следующий шаг?

Ведь лишние движения, как я уже говорил, это дополнительные затраты времени, энергии и ресурсов.

На выбранном нами пути нельзя миновать ни одного этапа. Наоборот — только тщательная работа на одном этапе приведет нас на нужный уровень на следующем. Поэтому и начнем мы с самого начала, т. е. с буквы «А».

ШАГ ПЕРВЫЙ. АНАЛИЗ

Где мы и что перед нами?

Роковая ошибка Новосельцева

Наверное, все мы прекрасно помним эту сцену из легендарного кинофильма «Служебный роман»¹.

- Разрешите войти, Людмила Прокофьевна?
- Входите, товарищ Новосельцев.
- Спасибо большое.
- <...>
- У вас ко мне какое-нибудь дело?
- Нет... Да.

Да, у рядового сотрудника Анатолия Ефремовича Новосельцева к директору статистического учреждения Людмиле Прокофьевне Калугиной действительно имеется дело. Он пришел просить ее о повышении (давно заслуженном, надо сказать!) — назначении начальником отдела легкой промышленности. И решил сделать это, по совету своего старого приятеля Юрия Самохвалова, недавно назначенного заместителем Калугиной, в неформальной обстановке — на вечеринке у Самохвалова по случаю его вступления в должность.

- Я слушаю.
- Выпейте коктейль.
- Я не пью, товарищ Новосельцев.
- Правильно. Я тоже не пью.

¹ Кинофильм режиссера Эльдара Рязанова, снятый на киностудии «Мосфильм» в 1977 г.

- Тогда зачем вы это принесли?
- Ч-ч-чтобы выпить... Но это моя ошибка.
- И не единственная.
- Людмила Прокофьевна, я хочу вам сказать, вы оказались удивительно прозорливы...
- Что такое?
- Вы просто вдаль смотрите. Я сейчас работаю над своим отчетом, и, вы знаете, он прямо на глазах... становится лучше, лучше, лучше...
- Рада за вас, товарищ Новосельцев.
- ...лучше и лучше... Людмила Прокофьевна, вы любите собирать грибы?
- Что?
- Г-риб-бы собирать... П-п-под-б-березовики, п-подосиновики, п-под-опята...
- Нет, я к этому равнодушна.
- Это... Я вам искренне сочувствую, это удивительно — собирать грибы, знаете... Это... Возьмем, к примеру, опята, они растут на пнях. Если придешь в лес и тебе повезет с пнем, то можно набрать целую гору пней... ой... о-о-опят. Белые, п-п-подосиновики, они... п-п-под... осинами, п-под... б-березами... под... ем.. ель... еля.. ми. Вот в засушливое лето они любят где... Где... п-п-пить... Они... в низинке... Найдешь низинку и туда... туда... забираешься, забираешься...
- По грибам вы — большой специалист, товарищ Новосельцев.
- По грибам — да. Меня зовут Анатолий Ефремович.
- Я это запомню. У вас ко мне все?
- Нет... Все.
- Вы свободны, товарищ Новосельцев.
- Спасибо...

Что мы здесь видим? Во-первых, то, что Новосельцев себя очень неуверенно чувствует (как будто сам сомневается в качестве предлагаемого им «продукта», Колумб с таким настроем явно далеко бы не продвинулся). Во-вторых, он судорожно

нащупывает тему, способную растопить ледяное сердце директора. Предложил выпить — оказывается, Калугина не пьет, что вряд ли неизвестно в коллективе. Неуклюжая попытка польстить, указав на дальновидность руководителя, вызвала прохладную реакцию. Впрочем, такой результат был предсказуем даже для нас, зрителей, наблюдавших за Калугиной всего несколько минут, а это означает, что Новосельцев или очень ненаблюдателен или небрежен, раз не придал очевидным фактам значения. В конце концов он очень топорно перевел разговор на грибы, причем, судя по всему, исключительно потому, что сам любит их собирать. Не выяснив заранее, насколько «грибная» тема интересна Калугиной, он только во время беседы с ней спохватывается: а близка ли она ей? Все это приводит к тому, что первый раунд «переговоров» заканчивается колким замечанием директора: «По грибам вы — большой специалист, товарищ Новосельцев». А по легкой промышленности?

Через несколько минут у Новосельцева состоялся очень показательный диалог с Самохваловым.

— Ну как? Почему ты не угостил ее коктейлем?

— Она непьющая...

— А что вы делали? О чем разговаривали?

— О чем, о чем... О грибах.

— О грибах?! А почему о грибах?

— Ну о чем с ней разговаривать, Юра? Не о змеях же, правда?

Я пытался за ней ухаживать...

<...>

— А Людмила Прокофьевна поняла, что ты за ней ухаживаешь?

— Думаю, что нет.

«Думаю, что нет!»! Калугина не просто не поняла, что Новосельцев за ней таким образом ухаживал, но ей и в голову не пришло, что он приходил просить о повышении. Все мы помним, чем закончились те знаменитые «переговоры». Новосельцев вновь начал судорожно искать пути к сердцу Калугиной, предлагая новые темы для беседы.

- Об отчете мы поговорили... Грибы вас мало интересуют, я так понимаю, да?
- Правильно понимаете.
- Ягоды... не интересуют?
- Только в виде варенья.

Пробовал читать ей стихи (и для него стало откровением, что Людмила Прокофьевна разбирается в поэзии), петь песни, а потом и вовсе от безысходности (и под воздействием алкоголя) попытался сплясать. Итогом безуспешных попыток «расшевелить» собеседницу стало скандальное заявление Новосельцева: «Вам не нравится, как я читаю стихи, как я танцую и как я пою, потому что вы — сухарь! Вот вы кто! Вы черствая! <...> В вас нет ничего человеческого! <...> В вас нет сердца, потому что у вас одни цифры и отчеты...». Таким образом, цель не была достигнута — «переговоры» закончились полным и безоговорочным провалом.

Оставим сейчас в стороне логичный вопрос о том, не является ли «сухарем» сам Новосельцев, собравшийся манипулировать Калугиной. Посмотрим на эту ситуацию как на кейс стратегической продажи. Прежде всего, бросается в глаза тот факт, что Новосельцев пришел на переговоры (которые, возможно, должны были стать завершающим этапом сделки) неподготовленным. Он не собрал информацию о пристрастиях руководителя, не проанализировал их, не продумал свои действия. Не исключено, что разговор о Пастернаке в другом тоне позволил бы Новосельцеву продвинуться к цели. Возможно, его единственное преимущество — это наличие посредника в лице Самохвалова, но тот появился сам, без всякого участия Новосельцева. И самое главное — Новосельцев пришел на «переговоры» безо всякого интереса, как будто для проформы, потому что «так положено».

Но продажа — это не только последовательность технологических шагов в разговоре по схеме «вопрос — ответ — аргумент», это еще и эмоция, энергия. Если Продавец сам «горит» своей идеей и заражает ею окружающих, то он продает не продукт — он продает эту энергию. И тогда Покупателю невольно стано-

вится интересно: «А что он там такого увидел? Может, и мне это нужно?» Находятся деньги, пользователи и потребности: идея продана. А если идея неинтересна самому Продавцу, то даже если у Покупателя есть средства, он ее не купит.

Вряд ли кто-то захочет тратить деньги на ерунду, в которую не верит даже тот, кто ее продает.

Точно с такой же увлеченностью и заинтересованностью нужно относиться и к другой стороне — Покупателю, которому вы предлагаете ваш продукт. В этой компании работают живые люди, и каждый из них — индивидуальность. Они не только занимают разные должности, но и включены в различные отношения, имеют свои собственные мотивы, интересы, темпераменты.

Если вы отнесетесь к ним формально, руководствуясь лишь стандартными подходами «для галочки», и к тому же еще что-то перепутаете (как Геша Козадоев — герой другой всеми любимой киноленты «Бриллиантовая рука»¹, не сумевший сразу правильно выполнить данные ему указания: «Детям — мороженое, его бабе — цветы! Смотри, не перепутай... Идиот!!! Детям — мороженое!!!»), то вас может ожидать жестокое разочарование, а задуманная продажа так и не состоится.

Поэтому сначала — любовь. В данном случае я понимаю под любовью личное, а не обезличенное отношение, включенность в ситуацию, внимательность. Сфокусируйтесь не на том, что волнует вас, а на том, что интересно партнеру. Просто интересуйтесь людьми! Это работает в продажах точно так же, как и в личных отношениях.

Но этот, казалось бы, простой рецепт часто остается абстрактным и невыполнимым. Поэтому я сформулирую его иначе. **В мире, где множество людей заняты только самими собой, человек, интересующийся окружающими (причем искренне, а не формально), будет очень эффективным.**

Это настроение и ощущение я считаю тем основным моментом, с которого должен начинаться процесс подготовки к продаже.

¹ Кинофильм режиссера Леонида Гайдая, снятый на киностудии «Мосфильм» в 1968 г.

Кто здесь?

Знаменитый британский предприниматель и миллиардер Ричард Брэнсон (Richard Branson), основавший всемирно известную инвестиционную группу Virgin, вспоминал в одной из своих книг:

«...Я решил назвать авиалинию Virgin Atlantic. Я пригласил сэра Фредди Лейкера на ланч, чтобы обсудить мой новый проект. У него за плечами были годы и годы опыта, и он с радостью согласился мне помочь. Но главное — Лейкер знал, какие проблемы ожидают того, кто решится запустить новую авиалинию. Его компания была в полном порядке до тех пор, пока гиганты авиаперевозок ее не подрезали. Резервного капитала у них хватало. Они могли позволить себе временно пойти на убытки, чтобы вывести его авиалинию из игры. Фредди повис на волоске. Деньги кончились, и он разорился. За ланчем он рассказал мне, как работает авиалиния. Мы обсудили и то, чего следовало опасаться.

Фредди сказал: “Будь готов к грязным приемчикам British Airways. Это их подлые трюки разорили меня. Не позволяй им сделать то же самое и с тобой. Обращайся во все инстанции и жалуйся как можно громче. Моя ошибка была в том, что я этого не делал”.

Я не люблю жаловаться. Я никогда не плачу над пролитым молоком. Я просто иду дальше. Но я пометил в памяти: “Будь готов к грязным приемчикам. Жалуйся во весь голос”. А еще Фредди посоветовал мне: “Сервис не должен быть убогим, доведенным до голого минимума. Большие авиалинии тебя на этом подрежут, как подрезали меня. Вместо этого предложи сервис лучшего качества, чем у них, по хорошей цене. Люди ценят комфорт. Не забудь про развлечения. Люди любят веселиться. Удачи тебе. И будь готов к тому, что придется постоянно быть начеку”.

Все эти советы пригодились, когда мне пришлось вести переговоры с руководителями авиаиндустрии. Главным объектом внимания была безопасность полетов. На втором месте стоял вопрос финансовой обеспеченности компании. Я разработал план движения денежных средств в расчете на выживание. Нанял нужных

людей. Получилась крепкая команда. Держался я цепко, отвергал любые “нет” и “нельзя”.

Я находил обходные пути для решения проблем, которым, можете мне поверить, не было конца...»¹

22 июня 1984 г. Virgin Atlantic совершила свой первый рейс. Говорят, что новый авиаперевозчик стал приносить прибыль своим создателям в первый же год работы, а впоследствии превратился в серьезного конкурента British Airways. Сегодня Virgin Atlantic — одна из крупнейших авиакомпаний мира.

...Итак, вы «строили, строили и наконец построили». Что-нибудь важное, нужное, значительное, потребовавшее от вас усилий, творчества, времени, денег. И вы даже гордитесь собой, потому что у вас получилось! Технологическая линия, комплексное информационное решение, автоматическая система управления, новый ассортиментный ряд — это может быть все, что угодно, все, с чем вы выходите на рынок (или расширяете свое присутствие на нем). Служба маркетинга провела исследование рынка, и вы точно знаете, что ваш продукт нужен, важен, востребован и у него есть потребители. Правда, пока только потенциальные, и вашему продукту еще предстоит найти путь к их сердцу. При этом неважно, являются ли они вашими давними партнерами или вы пока лишь мечтаете их «заполучить», но еще незнакомы либо вообще только что узнали об их существовании на отраслевой выставке. Не исключено также, что вы продаете вовсе не продукт, а самого себя, как товарищ Новосельцев, желая занять высокую, перспективную и хорошо оплачиваемую (а возможно, уже кем-то занятую) позицию. Модель АСТРА работает и в этом случае, порядок действий не изменится.

Первые шаги в модели АСТРА полностью соответствуют не только эффективным бизнес-стратегиям, но и здравому смыслу. **Прежде чем начать предпринимать какие-то действия по отношению к Покупателю, надо выйти на территорию и оглядеться с целью понять, что вокруг происходит, и собрать необходимую информацию.**

¹ Брэнсон Р. К черту все! Берись и делай! — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.



Ключевое слово здесь — «информация». О том, где ее искать, мы поговорим чуть позже. А сейчас просто сделаем акцент на этом слове. Самая большая ошибка — приступить к общению с Покупателем «вслепую», особенно если речь идет о проекте ценю в миллионы рублей и несколько месяцев бессонных ночей и усилий, которые невозможно измерить ни в каких единицах. Правила поединка гласят: удар должен быть нанесен только один (второго шанса может не представиться), и потому надо точно знать, куда бить.

А как на практике действуют продавцы сплошь и рядом? Надо бы позвонить этому человеку... Позвонил. Надо у него что-то узнать, но что именно? Ну, наверное, вот это... Узнал. На другой день вдруг запоздало приходит в голову мысль о том, что надо было еще и вот это узнать! Начинаются повторные звонки и встречи, обычно настолько же бесполезные, как и предыдущие, и это может повторяться снова и снова. Если ты не понимаешь, куда идешь, то рискуешь заплутать. Встречи дублируются и, соответственно, путь к цели удлиняется. Наша задача —

убрать все лишнее и сделать пять точно выверенных шагов так, чтобы сразу «попасть в десятку» и получить результат — заключенный контракт. Но для того, чтобы так действовать, надо четко понимать, что вокруг происходит.

В парашютном спорте есть классическая дисциплина — соревнования на точность приземления. Спортсмен должен приземлиться точно в цель радиусом... в два сантиметра! Сложно? Конечно! Но и это еще не все! Первой земли должна коснуться определенная часть тела, а именно пятка левой или правой ноги. То есть после раскрытия парашюта спортсмен обязан рассчитать свой полет в буквальном (а не в метафорическом) смысле до сантиметра. При этом учитываются как скорость и направление ветра каждые сто метров, так и скорость самолета, из которого совершается прыжок. Кроме того, виртуозы-парашютисты должны мастерски управлять парашютом, чтобы «ловить» ветер в определенных «дозах», и владеть собственным телом, чтобы пяткой попасть в маленькое пятнышко на земле.

Поэтому если ты понимаешь, «откуда ветер дует», т. е. какие факторы влияют на сделку, то в нужный момент натянешь стропы. С нужным (не бóльшим и не меньшим!) усилием. Ты увеличиваешь или уменьшаешь скорость падения. Ты используешь силу ветра, который движет тебя к цели. Ты не пропустишь неожиданный воздушный порыв. И сила ветра, укрощенная опытом и мастерством, позволит тебе этой цели достичь. Даже если успех кажется невозможным или труднодостижимым, как «девятка» в центре мишени.

Если же ты просто отдашь себя на волю воздушных потоков, никак не управляя ими, то можешь улететь очень далеко от намеченного места приземления. Угодишь «в молоко», как говорят стрелки. Так и в продажах. Необходимо попасть «в яблочко» с одной попытки, потому что второго шанса «ветер» тебе не предоставит. Или попал сразу, или унесло.

Чтобы в продажах поразить точно заданную цель, нужно, как и в парашютном спорте, все рассчитать. Когда мы начнем знакомиться с территорией, в поле нашего зрения сразу попадут два объекта:

- люди;
- окружающая среда (внешние факторы).

Мы будем разбирать их отдельно. Причем внешние факторы, которые влияют на поведение людей, мы пока откладываем в сторону. Начнем с людей.

Какими бы ни были потенциальные покупатели, у них есть одно общее свойство — любая компания состоит из штата сотрудников, т. е. обычных людей. Эти люди, так или иначе вовлеченные в процесс принятия решения о сделке, выполняют различные функции, руководствуются собственной выгодой, влияют друг на друга и имеют свое личное мнение о вас и вашем предложении.

Например, руководитель производства, для которого важны технические характеристики вашего продукта, относится к вам нейтрально. Финансовый директор, принимающий окончательное решение, настроен по отношению к вам негативно, поскольку считает, что ваше предложение не представляет ценности для бизнеса. Однако вам удалось заразить своим энтузиазмом коммерческого директора, который любит рисковать, а он имеет сильное влияние на финансового директора. И так далее...

И чем больше вы будете знакомиться с потенциальным Покупателем, тем больше будете узнавать деталей. Чем дальше будете продвигаться на пути к контракту, тем больше нюансов будет возникать. И хорошо, если они окажутся вам на пользу, но никаких гарантий здесь нет. В любом случае **если вы будете владеть информацией, то сможете управлять ситуацией.**

И еще один практический совет: не полагайтесь на память! Все тонкости часто запомнить невозможно, к тому же, скорее всего, в вашей собственной компании в подготовке к сделке также будет участвовать несколько человек, и необходимо, чтобы информация о Покупателе была доступна им всем.

В такой ситуации не обойтись без составления **стратегической карты сделки (СКС)** — эффективного и удобного инструмента управления процессом ее заключения.

Откроем карты?

Почему важна СКС? На нее будет наноситься вся информация о Покупателе по мере ее получения. Именно здесь она будет постепенно обрастать уникальными подробностями, которые позволят найти нетривиальные подходы к решению возникающих проблем, эффективно и своевременно реагировать на неожиданности.

Наглядное представление информации облегчает ее анализ. Становятся очевидными незаметные поначалу взаимосвязи, подводные камни и перспективные ходы. На СКС должны быть отражены все стороны процесса принятия решения, а также участие в нем представителей Покупателя, их роли, мотивы, заинтересованность и отношение к вам. Это позволит правильно планировать ваше продвижение к намеченному результату.

Какую информацию следует наносить на СКС? Стратегические продажи носят комплексный характер. Это означает, что решение о покупке зависит от ряда лиц. В первую очередь нужно определить, кто из сотрудников Покупателя входит в **центр принятия решений** (ЦПР). Вам как Продавцу придется устанавливать и развивать взаимодействие с каждым участником ЦПР. Но это не может произойти автоматически, ведь каждый из этих людей имеет собственные мотивы, а также обладает различной степенью влияния на принятие решения.

Основные вопросы, на которые вам нужно найти ответы:

- кто из сотрудников Покупателя участвует в принятии решения о покупке?
- кто из сотрудников Покупателя может повлиять на принимающих решение лиц?
- какова степень влияния каждого представителя Покупателя, принимающего решение о покупке?
- каковы рабочие и личные мотивы каждого представителя Покупателя, участвующего в принятии решения о покупке?
- какова заинтересованность каждого представителя Покупателя, участвующего в принятии решения о покупке, в сотрудничестве с Продавцом?

Эффективность продажи напрямую связана с тем, насколько скоррелированным с мотивами (как рабочим, так и личным) лица, принимающего решение о покупке, вы сможете представить ваше предложение.

Эти люди, которых вы в конце концов узнаете, и станут персонажами вашей СКС. Но одного их упоминания в ней в качестве весомых фигур недостаточно. Нужно изучить их всех и понять, чем тот или иной человек может быть полезен лично для вас и как проще всего наладить с ним контакт. **То есть вам надо искренне и по-человечески заинтересоваться каждым из таких людей и попытаться найти с ним общий язык.** Конечно же, нет нужды выяснять все мельчайшие подробности его жизни — для вас важны несколько ценных и значимых для дела обстоятельств.

Прежде всего необходимо разобраться, какую роль данный сотрудник может сыграть в планируемой сделке, чем он может помочь? Имеет ли он вообще какое-то отношение к продукту? Модель АСТРА выделяет **роли**, в которых могут выступать причастные к сделке люди. О том, что это за роли, мы поговорим немного позже.

Кроме того, нужно понимать, какую выгоду сулит продукт каждому из причастных к покупке лиц, в чем заключаются их **рабочие интересы**. Эти рабочие интересы (далее мы также рассмотрим их подробнее) могут быть такими:

- развитие бизнеса;
- экономия времени;
- удобство использования;
- качество продукта;
- клиентские отношения и сервис;
- имидж, престиж, признание;
- безопасность.

Однако у конкретного сотрудника помимо **рабочих интересов**, проявляющихся в заботе о том, чтобы продукт способствовал повышению его эффективности, облегчал ему исполнение обязанностей, делал работу более удобной и лучше оплачиваемой,

могут быть и **личные мотивы** воспользоваться вашим предложением. Я это уже говорил, но не устану повторять: **помните, что речь идет о живых людях, а не о бездушных элементах схемы, и все они разные.** При этом любой человек, как правило, предпочитает удовольствие тяжкому труду, радуется, боится, устает, болеет, хочет, чтобы его любили окружающие. Все эти люди включены в различные отношения, и у них есть свои собственные ожидания и цели в жизни. Поэтому, узнавая людей, от которых зависит судьба сделки, мы обязательно задумаемся и о **личных мотивах**, которыми они будут руководствоваться при принятии решения о покупке. Ими могут двигать следующие побуждения:

- власть;
- признание;
- деньги;
- профессиональные достижения, карьера;
- отношения;
- стабильность, безопасность.

Если говорить об отношениях, то для вас самыми важными, конечно же, будут их отношения с вами. А они могут быть самыми разными. У кого-то вы и ваше предложение с первого взгляда вызовут симпатию, у кого-то — раздражение, а кто-то останется равнодушным. Позже мы поговорим о том, как управлять отношениями, но чтобы делать это, надо, по крайней мере, знать, кто как относится к вашему продукту, и для наглядности отметить это на СКС:

- «-» — отрицательно;
- «0» — нейтрально;
- «+» — положительно.

Как это делается?

Предположим, нам нужно продать интеграционное решение крупной компании. Мы хотим, чтобы она с нами сотрудничала, поэтому поставили себе цель — завоевать ее сердце, а для

этого мы должны узнать ее лучше. Начинаем составлять СКС, на которой отмечаем, что мы можем предложить этой компании, кто из ее сотрудников нам интересен, кто из них будет принимать решение о покупке, какие люди имеют отношение к нашему проекту.

В первую очередь наш продукт адресован IT-директору, и, соответственно, логично предположить, что он будет участвовать в принятии решения. Кто еще? Чтобы ответить на этот вопрос, размышляем о том, кто в компании распоряжается деньгами. То есть кто будет финансировать покупку? Таким образом, появляется еще одна важная фигура — финансовый директор. Еще кто?..

Возможно, нам не удастся выявить всех лиц, участвующих в принятии решения, или не ко всем из них возможен доступ. Но нам надо обязательно установить сотрудников, пользующихся значительным авторитетом и наиболее заинтересованных в нашем продукте. Они могут стать нашими «агентами влияния». Не менее важно определить и тех, кто, напротив, может оказаться «внутренним барьером», понять мотивы этих людей, чтобы минимизировать их отрицательное влияние.

А теперь давайте разбираться, что это за люди.

Досье клиента: где искать информацию?

Возможно, вы удивитесь, но огромное количество нужной информации сегодня имеется в Интернете, и она легко доступна! Если в вашем случае речь идет о крупном холдинге, то вполне вероятно, что его топ-менеджеры — люди публичные.

Для начала я рекомендую самый простой путь. На сайте большинства серьезных игроков рынка есть раздел «О компании», в котором размещается информация об инвесторах, владельцах, совете директоров, команде специалистов. Часто в подобных описаниях содержатся сведения о том, где учился конкретный сотрудник, чем увлекается, как принимает решения.

Есть и другие открытые источники информации, например отраслевые журналы. Можно посмотреть, какие статьи публи-