

Антон Кожемяко

# **ЭРА УМНЫХ ПРОДАЖ на рынке B2B**

2-е издание,  
переработанное и дополненное



**КТК "ГАЛАКТИКА"**

Москва, 2022

**УДК 339.187**  
**ББК 65.42, 71.01**  
**К58**

**К58 Кожемяко А. П.**

Эра умных продаж на рынке B2B. / 2-е изд. перераб. и доп. – М.: КТК «Галактика», 2022. – 284 с. ил.

**ISBN 978-5-6047562-1-8**

Книга «Эра умных продаж на рынке B2B» – книга о технологии продаж в профессиональном секторе. На страницах книги автор предпринял попытку описать систему профессиональных продаж как последовательность технологических операций, освоив которые менеджеры по продажам добьются высоких результатов в своей деятельности. В предлагаемой технологии автор использует наработки российских и зарубежных исследователей и добавляет к ним целый ряд инструментов, являющихся авторской разработкой. В результате работы с книгой читатель получит систему, полностью адаптированную к реалиям сегодняшнего дня. Издание может использоваться в качестве пособия при обучении сложным продажам.

Книга предназначена для менеджеров по продажам, коммерческих представителей технических компаний, руководителей отделов продаж и коммерческих директоров, а также будет крайне полезна для руководителей инновационных компаний.

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Материал, изложенный в данной книге, многократно проверен. Но, поскольку вероятность технических ошибок все равно существует, издательство не может гарантировать абсолютную точность и правильность приводимых сведений. В связи с этим издательство не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

ISBN 978-5-6047562-1-8

© Кожемяко А. П., 2022

© Оформление, издание, КТК «Галактика», 2022

# Оглавление

Благодарность .....	5
От автора .....	5
<b>ЧАСТЬ 1. Организация коммерческой работы на B2B рынке.</b>	
<b>Основные положения .....</b>	<b>7</b>
<b>1. В чем следует разобраться продавцам и их руководителям до освоения техники продаж.....</b>	<b>8</b>
1.1. Профессиональные продавцы – требование рыночной ситуации, а не прихоть менеджеров компании.....	8
1.2. Место работы продавца – в голове клиента .....	10
1.3. Транзакции, консультации и стратегические продажи.....	19
1.4. Компетенции консультационных продавцов .....	31
1.5. Как получить хороших консультационных продавцов? .....	37
<b>2. Основные расчеты и показатели в отделе продаж B2B .....</b>	<b>45</b>
<b>3. Алгоритм продаж. Воронка продаж на рынке B2B.....</b>	<b>57</b>
3.1. Зачем создаются алгоритмы. Как и когда нужно отступать от стандартного алгоритма продаж .....	57
3.2. Воронка продаж и контроль ее исполнения .....	60
<b>4. Центры принятия решения и работа с ними.....</b>	<b>102</b>
4.1. Кто такие ЛПР, ЛФР и ЛВР? .....	102
4.2. Лицо, влияющее на решение (ЛВР) .....	103
4.4. Лицо, формирующее решение .....	107
4.5. Лицо, принимающее решение.....	109
4.6. Прямой и косвенный переход к ЛПР.....	115
<b>ЧАСТЬ 2. Инструменты профессионального продавца .....</b>	<b>125</b>
<b>5. Подготовка гипотез потребностей. Матрица преимуществ – как инструмент подготовки к созданию ценности предложения.....</b>	<b>126</b>
5.1. Скажите продавцам правду! Но сделайте это правильно .....	126
5.2. Как научиться работать с нюансами. Определение гипотез потребностей III и IV порядков .....	129
5.3. Составляющие продукта компании. Зачем нужно выделять в отдельные категории товар, услуги и обслуживание .....	134
5.4. Построение матрицы преимуществ .....	138
5.5. Применение матрицы преимуществ.....	140
5.6. Использование матрицы преимуществ для обучения продавцов продукту компании .....	146
5.7. Повышение информативности матрицы преимуществ.....	151

<b>6. Инструменты работы с клиентом на рынке B2B.</b>	
<b>Подготовка к встрече с клиентом .....</b>	<b>159</b>
6.1. Подготовка к встрече с клиентом – определение опорных точек .....	159
6.2. Подготовка вопросов клиенту.....	165
6.3. Уточнение потребностей.....	172
6.4. «Туз в рукаве» и «рояль в кустах».....	185
<b>7. И снова о ценности .....</b>	<b>188</b>
7.1. Проблемное поле клиента .....	188
7.2. Формула ценности и как будут развиваться продажи в будущем.....	192
<b>8. Усиление ценности предложения .....</b>	<b>198</b>
8.1. Анализ потребностей.....	198
8.2. Развитие потребностей. Работа с квадрантом «Возможность» .....	203
8.3. Как правильно задавать вопросы о последствиях проблем. Навигация по компании – горизонталь и вертикаль .....	213
8.4. Альтернативные способы развития потребностей. Работа с квадрантом «Возможность».....	223
8.5. Борьба с уязвимостью. Работа с квадрантом «Угроза» .....	232
8.6. Переход к предложению .....	238
8.7. Основные требования к коммерческому предложению.....	242
<b>9. Защита ценности предложения .....</b>	<b>246</b>
9.1. Возражения как индикатор создания ценности. Работа с возражениями в консультационных продажах .....	246
9.2. Типы возражений, с которыми сталкиваются консультационные продавцы.....	251
9.3. Как работать с возражениями «Хочу, но не могу» .....	254
9.4. Как работать с возражениями «Хочу, но не верю» .....	258
<b>Заключение.....</b>	<b>263</b>
<b>Приложение 1. Пример проекта воронки продаж компании, продающей трубную продукцию в проекты .....</b>	<b>264</b>
<b>Приложение 2. Примеры схем принятия решения в проектных продажах .....</b>	<b>266</b>
<b>Приложение 3. Пример построения диаграммы Исикавы и матрицы преимуществ на ее основе.....</b>	<b>268</b>
<b>Приложение 4. Продажа пакета страховых услуг для сотрудников промышленного предприятия .....</b>	<b>272</b>

# Благодарность

Автор благодарит всех специалистов по продажам технических решений и их руководителей, помогавшим нам в разработке и совершенствовании изложенных технологий. Особая благодарность команде «Бизнес-ассоциации ТРИЗ» за помощь в развитии новых подходов и методик.

## От автора

С момента выхода первого издания «Эры умных продаж» прошло без малого 8 лет, а популярность книги лишь набирает обороты, о чем можно судить по предзаказам с нашего сайта [www.bmtriz.ru](http://www.bmtriz.ru).

В тот момент, когда была написана и издана первая версия книги, абсолютное большинство продавцов верили, что на рынке B2B главное – это доверие. Мы тоже в это верим! Главное, говорили они, это доверие: «до веры», то есть то, что вере предшествует. Доверие – это основное в сложных продажах. Только понимание, как создается доверие, у всех к сожалению, разное. Когда-то считалось, что доверие создается исключительно на психологическом уровне, отсюда такое увлечение продавцов психологическими техниками. Ни в коем случае не умаляем важность пониманию психологии – она бесспорна. Однако доверие – это, прежде всего, результат многократного выполнения взятых на себя обязательств, а не «танцы с бубнами». Однако (повтор, предыдущее предложение начинается так же), чтобы конкретные обязательства возникли, придется еще как следует потрудиться. И не просто потрудиться, ведь какой толк в «мартышкином труде»? Нужно глубоко разобраться в технологии продаж на рынке B2B. Именно о технологии пойдет речь в данной книге. Психологические моменты мы затрагивать не будем, это отдельный большой пласт работы. Здесь мы постараемся показать «инженерный» подход к построению продаж на рынке B2B – мы будем говорить о процессах, системах и инструментах продаж B2B.

Книга будет интересна и полезна главным образом продавцам и их руководителям, желающим преуспеть в заключении крупных сделок на «длительном временном плече», понимающим, что продажа – это в

первую очередь серьезный интеллектуальный труд, предполагающий мощную подготовку, качественный анализ и переработку информации на всем пути продвижения продажи.

В данной книге сделана попытка обобщить опыт заключения крупных сделок, опыт продавцов, с которыми автор работал в консалтинговых проектах, а также технологии, пришедшие к нам из-за рубежа (в первую очередь это продажи по методу СПИН), и технологии системного анализа, созданные в СССР и получившие дальнейшее развитие в России и мире в виде Теории решения изобретательских задач (автор является специалистом 4-го уровня по ТРИЗ и автором ряда книг и статей по применению ТРИЗ для решения организационно-управленческих задач).

Результатом многолетней работы автора книги стала система продаж в секторе B2B, при внедрении которой компания гарантирует конверсию в среднем 30–40% от стадии первого контакта с клиентом до заключения сделки (если, конечно, за 100% брать контакты по реальным проектам).

Бум на книги по продажам закончился, хайп остался в прошлом, однако рост интереса аудитории к «Эре умных продаж» год от года лишь возрастает, поэтому актуальность книги заставила нас ее существенно переработать и выпустить второе издание. «Эра умных продаж» – книга для вдумчивого читателя. И если вы готовы инвестировать свое время и силы в последовательную отработку приведенных в книге рекомендаций, то результат не заставит себя ждать. Вложенное время многократно окупится и конвертируется в успешно заключенные сделки.

Успехов в продажах B2B!

# **ЧАСТЬ 1.**

**Организация коммерческой  
работы на B2B рынке.  
Основные положения**

# 1. В чем следует разобраться продавцам и их руководителям до освоения техники продаж

- ✓ Профессиональные продавцы – требование рыночной ситуации, а не прихоть менеджеров компании.
- ✓ Место работы продавца – в голове клиента.
- ✓ Лояльность клиентов – основа бизнеса в секторе B2B.
- ✓ Транзакции, консультации и стратегические продажи.
- ✓ Компетенции консультационных продавцов.
- ✓ Как получить хороших консультационных продавцов?

## 1.1. Профессиональные продавцы – требование рыночной ситуации, а не прихоть менеджеров компании

Продажи – один из немногих видов деятельности, без которых современный бизнес, работающий в условиях жесткой конкуренции на рынке B2B, просто не может существовать. И чем сложнее продукт, тем сложнее маркетингу и IT-решениям заместить работу продавца. Слишком уж существенна творческая составляющая и много нюансов в сопровождении сделок.

Вообще, сегодня трудно разыскать продавца, который бы отработал в продажах более года и не прошел хотя бы одного тренинга по технологии продаж. И несмотря на это знакомство с технологиями продаж в секторе B2B полезно начинать с общих рассуждений. К слову, диалектический подход «от общего к частному» нам с вами еще пригодится. Этот принцип лег в основу самой технологии продаж и воплотился в виде так называемых *линий исследования потребностей клиента*, рассказ о которых еще предстоит.

Часто семинары по продажам я начинаю с вопроса – в чем состоит основная цель продажи? И в основном получаю ответ – «в удовлетворении потребности клиента».

«Ответ неверен», – обычно говорю я.



На самом деле, цель продажи заключается совершенно в другом и это очевидно любому человеку, мыслящему категориями бизнеса.

Для извлечения прибыли и увеличения оборота любая компания нуждается в продавцах, которые заключают контракты с клиентами и расширяют клиентскую базу. Поэтому главная функция продавца (или главная польза, которую продавец приносит своей компании) – это заключение сделок с клиентами с получением максимального объема прибыли на постоянной основе. Последнее – «на постоянной основе» – относится в первую очередь к сектору B2B, где количество крупных клиентов весьма ограничено и очень важно построить с клиентом длительные, выгодные для компании продавца отношения. Что касается удовлетворения потребностей – тут все просто. Никто и никогда не создавал бы отдел продаж ради удовлетворения чьих-либо потребностей, кроме собственных.

Любая система стремится к идеальности, и если бы собственники компании могли развивать бизнес без профессионального отдела продаж – отдела продаж никогда бы и не было. Зачем платить за лишнее? Продавцы были бы не нужны.

*Например, в Японии давно и успешно функционируют супермаркеты без продавцов, в магазине стоят терминалы самообслуживания. В России существует сеть АЗС, на которых продавцы отсутствуют, а топливо отпускается автоматически при оплате банковской картой.*

Система «выдавливает» из себя лишние компоненты, поэтому если компания может избавиться от лишних отделов – будьте уверены, рано или поздно она от них избавится. Если же обратиться к истории, то в начале 1990-х в России об удовлетворении чьих-то потребностей вообще мало кто думал. Клиента к покупке подталкивал дефицит и эффект «боязни денег», возникший на фоне гиперинфляции. Коммерсанты просто привозили товар и «делали бизнес». Профессиональный отдел продаж был попросту никому не нужен.

Еще одно небольшое соображение: иметь в компании отдел продаж – это вовсе не цель, а насущная необходимость. Отдел продаж всегда будет проигрывать отделу маркетинга в эффективности (подумайте об этом на досуге), так как действия продавца в одну единицу времени направлены только на одного клиента, а маркетинговые мероприятия – сразу на группу потребителей.

Вопрос остается только в одном – возможно ли создание ценности предложения маркетинговым воздействием на клиента? Если ответ утвердительный, то отдел продаж не нужен. Если ответ отрицательный – компания вынуждена создавать отдел продаж.

По сути, создание профессионального отдела продаж сегодня наиболее востребовано именно на рынке B2B, в особенности, в сфере продаж сложных товаров и услуг и на так называемых «проектных» рынках. Именно там **профессиональные продавцы – это необходимость, продиктованная сегодняшней рыночной ситуацией**. На «сложных» рынках отделы продаж, по нашим прогнозам, будут существовать еще очень долго. В 1-ом издании книги от 2013 г. было написано, что такие отделы продаж просуществуют еще как минимум, лет 10. С тех пор прошло уже почти 10 лет, а продавцы на «сложных» рынках все так же востребованы, правда требования к их квалификации существенно повысились. Когда-нибудь существование продавцов даже на «сложных» рынках будет под большим вопросом. Но это рассуждение оставим за пределами данной книги, тем более, похоже, произойдет это еще не скоро.

В розничных продажах и в продажах простых товаров и услуг на рынке B2B задачи создания ценности решаются в первую очередь через профессиональный маркетинг, оснащенный современными алгоритмами работы со статистической информацией и другими технологиями маркетинговой работы, а также через профессиональную службу поддержки, сервиса и сбыта. Отделам продаж в бизнесе простых товаров и услуг сегодня практически не осталось места. Подумайте об этом.

Уверены, что вы хорошо различаете сбыт и продажи. Главная функция отдела продаж состоит в создании ценности в продукте компании, а отдела сбыта – в реализации бизнес-процесса работы с заявками и оформлении сделки. Надеемся, что в вашей компании эти функции четко разделены.

Это первая и очень важная особенность продаж на сложных B2B-рынках, которую следует отметить. К счастью, для большинства современных компаний это давно очевидные вещи.

## 1.2. Место работы продавца – в голове клиента

Теперь поговорим о том, что такое ценность. Продавцы не зря отвечают на вопрос о целях продажи, что главное – это удовлетворение потребностей клиента. Это совершенно верный ход мыслей продавца в

условиях избытка предложения над спросом. Нет, цель создания отдела продаж не поменялась, она по-прежнему звучит как «увеличение оборота и валовой маржинальной прибыли». Удовлетворение потребности клиента в современных рыночных условиях – это основное **средство**, используемое продавцами, главный инструмент продаж, позволяющий продавцам осуществлять свою функцию в современных условиях рынка. Иными словами, все продавцы прекрасно понимают, что любая продажа возможна лишь в том случае, если клиенту необходимо удовлетворить какую-либо потребность. Можно перефразировать Ильфа и Петрова: «Потребность – двигатель продаж». Нет потребности – нет продажи.

А что такое продажа? По сути, продажа – это обмен выгодами. Клиент, удовлетворяя какие-либо свои потребности и приобретая таким образом выгоду для себя, в ответ передает материальное вознаграждение компании продавца. Мы с вами живем во взаимозависимом мире, поэтому для устойчивого извлечения собственной выгоды требуется передать выгоду контрагенту.

Но в эти простые и логичные рассуждения вкралась одна, на первый взгляд, деталь – мерило выгоды, получаемой клиентом, всегда **субъективно** и полностью зависит от картины мира клиента (компании клиента). А картина мира – вещь гораздо более подвижная, чем реальность в видимом мире (объективная реальность).

*Например, один покупатель, приобретая автомобиль, считает, что решил проблемы с удобством перемещения и мобильностью, предоставляемой личным автотранспортом, а другой покупатель думает, что приобрел еще и образ, статус, престиж в ценном для него сообществе. В конце концов, он просто обрел большую «зону комфорта», как ему кажется.*

Второй покупатель считает, что приобрел гораздо больше выгод, чем первый, а значит, готовность второго совершить покупку была значительно выше. Но почему он так считает? Все дело в том, что первый покупатель понимал, что, покупая автомобиль, он решает две задачи: решение проблем с удобством перемещения и комфортностью; второй же дополнительно решал задачу повышения престижа в ценном для себя сообществе. Самое важное, что следует уяснить продавцу, – все эти

задачи «живут» не в нашем с вами видимом мире, а в голове у клиента, в его сознании.

Еще пример с рынка B2B, более наглядный:

*Покупатель не видит смысла в приобретении алюминиевой опалубки: она стоит в два раза дороже, а аргумент, что она весит в два раза легче (основное преимущество, о котором говорят продавцы) не приносит существенной экономической выгоды клиенту.*

*Бегло проанализировав этапы жизненного цикла работы с изделием, мы видим, что опалубку не только транспортируют и устанавливают, ее еще удерживают в рабочем положении до кристаллизации бетона. Для ускорения процесса и повышения прочности бетон нужно греть и вибрировать, что увеличивает вдвое скорость строительства (вдумайтесь в цифры экономической выгоды, которые сокрыты в данном предложении). Опалубка, которая обеспечивает более быстрый прогрев и более высокий КПД при передаче вибрации бетону, может быть «хоть золотой».*

Прочитайте еще раз этот пример. Он довольно красноречиво объясняет то, что мы называем ценностью. Алюминиевая опалубка и в первом, и во втором случае была и остается алюминиевой опалубкой. Но в первом случае мы двигались через очевидные преимущества – коррозионную стойкость и массу алюминиевой опалубки в сравнении со стальной, а во втором случае – через неочевидные на первый взгляд характеристики, но дающие мощный экономический эффект. Продукт остался неизменным, а ценность в голове потребителя – резко поменялась. В принципе, это и есть основная работа, которую должен делать сотрудник отдела продаж – строительство ценности предложения.

Ценности – не более, чем фрагменты картины мира покупателя. А картина мира, как уже сказано, вещь гораздо более подвижная, чем реальность нашего мира. Вот и получается, что в видимом мире – конкуренция между, казалось бы, идентичными товарами и услугами, а в невидимом мире – голове человека – воспринимаемая ценность может существенно различаться. Похоже, да одно и то же... Картина мира – это не мир. Карта – это не местность.

*Например, одна и та же местность может быть изображена на разных картах – физической, политической, климатической, карте сейсмической активности и т. д.*

Карта – это лишь модель местности. И получается, что одна и та же местность может быть описана самыми различными моделями. Вот так и покупатель – рисует несколько карт в своем воображении и на основе этих карт делает выбор. Это могут быть карты выгод от продукта, надежности компании, профессионализма продавца, карты психологической совместимости... В конце концов, как гласит один из законов Мерфи, если все параметры идентичны, то покупатель купит там, где секретарь симпатичнее. И заметим, что выбор – и это очень важно – делается лишь на основе моделей, которые находятся в голове у клиента. Человек не способен мыслить реальными объектами, он мыслит моделями. И модели эти постоянно уточняются, совершенствуются... Так вот, продавец может задать себе логичный вопрос: насколько сильно он может сознательно воздействовать на эти модели, фрагменты картины мира покупателя? Один опытный продавец как-то сказал: «Место работы продавца – в голове у клиента». И он совершенно прав!

Очевидно, что роль продавца сводится к изменению картины мира клиента. Но вернемся к потребностям. Мы договорились, что потребности клиента – это фрагменты его картины мира. Потребностей в видимом мире не существует, они есть лишь в голове у человека. Из примеров с автомобилем и опалубкой видно, что **на основе потребностей впоследствии будет строиться представление клиента о ценности, которую он получит, приобретая тот или иной товар либо услугу.** Несмотря на понимание субъективизма потребности, в самом определении потребностей продавца постоянно делают ошибки!

Предлагаю проанализировать несколько фраз и определить, какие из них являются потребностями, а какие – чем-то иным.

- Я хотел бы приобрести смартфон.
- Мне не нравится толкотня в общественном транспорте по утрам.
- Меня не устраивает, что я трачу много времени на ожидание решения о регистрации товарного знака.
- Я хотел бы получать 20 целевых лидов в сутки на своем сайте.
- Мне нужно 10 автоматических выключателей, каталожный номер 1111.

– *Монтаж датчика давления требует ювелирной точности, обеспечение такой точности – очень трудоемкий процесс.*

Если вы к потребностям клиента отнесли фразы, начинающиеся с «Я хотел бы...», «Мне нужно», то вы ошиблись. Еще со времен Т. Эдисона исследователям стало совершенно ясно, что человека нужно спрашивать не о том, что он хочет, а о том, какие проблемы он испытывает.

Остановимся и приведем здесь высказывания трех знаменитых бизнесменов 20 века:

*Генри Форд: «Если бы я спросил людей, чего они хотят, они бы попросили более быструю лошадь».*

*Акио Морито: «Наша стратегия – вести за собой потребителя. Ведь потребитель не знает, какие возможности существуют. Мы же это знаем».*

*Стив Джобс (в ответ на вопрос, какие маркетинговые исследования использованы при разработке iPad): «Никаких. Не дело потребителей – знать, чего им хочется».*

Интересно, не правда ли? Мы сейчас обсуждаем то, что лучшие бизнесмены планеты отлично понимали уже с начала 20 века: не дело потребителей знать, что им хочется... – наиболее резко выразил эту мысль Стив Джобс.

Все очень просто – человек имеет достаточно точное представление о своих проблемах *или* задачах, которые нужно решить. Но он плохо представляет, *как* их лучше решить. На стыке взаимодействия продавца и покупателя и происходит формирование ценности предложения: поскольку сложившаяся ситуация чем-то не устраивает покупателя, он начинает разрабатывать решение, пользуясь фрагментами своей картины мира. Решение будет зависеть от его области знаний, опыта, кругозора, влияния окружения данного человека. В результате в картине мира появляется то *или* иное решение. Задача продавца – провести логическую нить рассуждения от проблематики клиента в сторону преимуществ своих решений, создав необходимую ценность в голове покупателя.

*Например, человек считает, что имеет недостаточный статус в глазах окружения. Чтобы решить эту проблему, он собирается приобрести более дорогой автомобиль. Ин-*

*интересно, а почему бы ему не совершить восхождение на Эверест? Или не купить квартиру в престижном районе? Или например, не получить новую, престижную специальность?*

Поэтому продавцу, работающему в условиях высокой конкуренции, рекомендуется в первую очередь последовать примеру Т. Эдисона и разобраться в потребностях, коими являются проблемы, требующие решения. Тогда риск «не попасть» в ценность резко уменьшается.

Вне всякого сомнения потребности, озвученные клиентом, субъективны и находятся в его голове. Но риск ошибиться в осознании своей собственной проблемы в сотни раз меньше, чем риск выработать неверное решение этой проблемы, который покупатели чаще всего и озвучивают продавцу. Эти рассуждения особенно важны при продаже сложных технических решений и заключении сделок на большие суммы, так как, во-первых, велик риск совершения ошибки, а во-вторых, продавец вынужден идти на неоправданно большие уступки, чтобы продать свой продукт, который клиент считает «таким же, как у всех». Именно этим феноменом пользовался Т. Эдисон на этапе разработки технического задания для своих партнеров, именно этим феноменом рекомендуем пользоваться и мы, разбираясь в потребностях своих клиентов.

Теперь немного отвлечемся и ради интереса проанализируем два общеизвестных определения потребности:

- Потребность (в психологии) – *состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, и выступающее источником его активности.*
- Потребность – *это переживаемая и осознаваемая человеком нужда в том, что необходимо для поддержания его организма и развития личности. Потребность обычно направлена на какой-либо предмет.*

Иными словами, распространенное определение потребности говорит нам о том, что потребность – это некоторое состояние человека, вызванное нуждой в каком-либо объекте (решении этой нужды). Поэтому иногда говорят, что потребность – это «хотелки» клиента. Как вы, наверное, уже успели заметить, такое понимание потребности губительно как для самого продавца, так и для компании, которую он представляет.

Мы уже говорили о том, что клиент сам может не знать, насколько продукт, предлагаемый продавцом, может решить его задачи и как легко здесь совершить ошибку. Отсюда и знаменитое высказывание С. Джобса. Кроме того, если позволить клиенту самостоятельно переработать фрагмент своей картины мира и найти решение, то, скорее всего, продукт компании продавца он будет считать «таким же, как у всех». Тогда у продавца останется лишь два рыночных инструмента и один нерыночный – скидка, сокращение сроков поставки и коммерческий подкуп. Между прочем, уголовно наказуемое деяние в нашей стране, к тому же, дело унижительное для профессионального продавца. Гораздо лучших результатов можно достичь, меняя картину мира клиента от потребностей к решению, а не принимая модель решения (позицию) клиента в готовом виде, например, в виде заявки, которую получил по электронной почте.

Еще один пример.

*АвтоВАЗ разослал нескольким производителям роботизированных ячеек заявку с просьбой произвести расчет стоимости производства автоматизированного участка по сборке определенного узла подвески автомобиля. Расчетная производительность участка: 30 000 деталей в месяц. К заявке прилагался чертеж и экспликация.*

То есть, с позиции своих потребностей, заказчик считал предложенную конфигурацию оптимальной! Но мы-то с вами уже кое-что понимаем...

Понимали это и представители компании, которую мы консультировали. Заказчику просто не поверили: не дело потребителя знать, что ему нужно! Поэтому, после короткого выяснения проблематики, выявилось следующее:

*Сборка узла на линии производилась из четырех основных деталей, при этом:*

- *При работе с одной деталью максимальная расчетная производительность линии снижается в два раза за счет длительности обработки данной детали.*
- *В месте слияния потоков производительность понижается в 1,5 раза.*



- *При нормальной работе линии периодически возникает технологический простой оборудования, что приводит к снижению рентабельности использования линии порядка 15–20%.*
- *Теперь, владея данной информацией, компания произвела изменение конфигурации автоматизированного участка сборки элементов подвески, в результате чего: построена новая схема участка, позволяющая настроить непрерывную работу и обеспечить необходимую производительность.*
- *Произошло удорожание по сравнению со схемой, предложенной заказчиком в 1,5 раза, но при этом производительность линии увеличена в 2,5 раза. Экономическая эффективность предложенного решения очевидна. Компания получила перспективный заказ, конкуренты, сражаясь друг с другом по цене в рамках конфигурации, предложенной заказчиком, дружно проиграли смежному конкуренту...*

Разумеется, в жизни далеко не все складывается так просто и гладко. Есть и другие примеры, некоторые из них полны драматизма. В процесс принятия решения вмешиваются интересы многих стейкхолдеров – и далеко не все из них конструктивны. В фокусе внимания должна находиться не только экономическая эффективность, но и целый ряд других параметров... Да, надо уметь шире смотреть на проблематику клиента. Ценность – не простая штука. Примеров тоже можем привести массу, но не будем, дабы сходу не травмировать вас. Все будем разбирать по порядку.

Итак, продавец должен четко различать два понятия. **Позиция** – это решение проблем клиента, выработанное самим клиентом или продавцом. Выше мы привели примеры того, как продавец позволяет клиенту выработать позицию в одностороннем порядке, т. е. создать модель решения самим же клиентом, без участия продавца. И наоборот, каких успехов можно добиться, если активно включиться в работу по созданию ценности. Уверены, что вы уже смекнули – данные выше определения потребности в некотором объекте подходят именно под определение позиции!

*Например, если энергетик предприятия считает, что ему нужен, допустим, спиральный теплообменник – это его решение, и оно может быть далеко не оптимальным для решения данной конкретной технической задачи, сопряженной с определенной проблематикой.*

Потребность – проблема, требующая решения. То есть потребность – это не нужда в каком-то объекте, а проблема, первопричина, создающая нужду. А удовлетворить эту нужду можно тысячью и одним способом – т. е. потребности дают пространство для маневра, позиция же загоняет продавца в узкие рамки, очерченные двумя рыночными и одним нерыночным приемом (тьфу, больше не буду говорить про «нерыночные» механизмы воздействия – гадость какая...).

***Если же клиент к встрече с продавцом имеет в голове сформированную позицию, то продавец всегда может провести обратные действия, «размотать» ее обратно, дойдя до потребностей. Затем потребуются снова «собрать позицию», но уже иную, удобную для продавца и имеющую высокую ценность для клиента.*** Позиция, будучи фрагментом картины мира, не более чем конструктор сознания, она легко трансформируется самим же ее создателем в новые изображения, подобно набору паззлов.

Итак, мы можем сделать несколько важных выводов.

## **Выводы**

1. Клиент мыслит не реальными объектами, а их моделями, описывающими фрагменты его картины мира.
2. Клиент принимает для себя решение (вырабатывает позицию) исходя из собственной картины мира.
3. Позиция клиента – не более чем модель решения, которую он считает оптимальной на настоящий момент.
4. Клиент вырабатывает картину мира на основе восприятия потребностей, т. е. проблем, требующих решения.
5. Фрагменты картины мира «разбираются» и «собираются», подобно набору паззлов.
6. Приближение картины мира клиента к реальности (адекватность картины мира) в выработанной позиции всегда в сотни

раз ниже, чем потребностей. Клиент вряд ли позволит оспорить свои потребности, так как они могут являться проблемами, причиняющими ему боль, но легко позволит продавцу перестроить свою позицию, если продавец докажет, что иная позиция позволит клиенту решить его потребности.

Значит, если место работы продавца – в голове у клиента, то поле его работы – это потребности клиента. Таким образом, подводя некоторый промежуточный итог, стоит подчеркнуть: мы определили потребности как проблемы, требующие решения.

Советую брать пример с японцев. Японцы не любят слово «проблема». Проблема – это трудноразрешимая ситуация; столкнувшись с проблемой, человек склонен пасовать. Японцы предпочитают заменять слово «проблема» словом «возможность». Проблемы клиента открывают для продавца огромные возможности, при условии, если продавец способен их выяснить и затем правильно использовать. Скажу жёстче: кому война, а кому мать родна. **Проблемы клиента, в особенности его боли – это единственные возможности для продавца создать ценность своего предложения для клиента.** Все остальное – бла-бла-бла... А вот последовательное создание ценности – это уже технология, о которой поговорим далее.

### 1.3. Транзакции, консультации и стратегические продажи

Всем, кто работает на рынке B2B, совершенно очевидна исключительная важность построения долговременных доверительных отношений с крупными клиентами, в первую очередь с клиентами категорий «А» и «В», то есть клиентов, приносящих основной доход компании (подробно ABC-анализ разобран в книге А.П. Кожемяко «Эра умных продаж. Как провести аудит коммерческой службы и оторваться от конкурентов»). Однако теперь следует уделить внимание видам продаж, с которыми продавец обязательно столкнется на рынке B2B. Эти виды продаж имеют свои отличительные признаки и свои особенности. Продавцу нужно сразу определить, в какую игру он ввязывается, так как в зависимости от выбранной стратегии ему придется пользоваться совершенно разными инструментами.