

**Harvard  
Business  
Review**  
**10**  
**лучших  
статей**

# Продажи



**альпина**  
ПАБЛИШЕР

бизнес

# Harvard Business Review (HBR)

## Продажи

### Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=55683301](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55683301)*

*Продажи: Альпина Паблицер; Москва; 2020*

*ISBN 978-5-9614-3668-6*

### Аннотация

Harvard Business Review – главный деловой журнал в мире. В новом сборнике собраны самые полезные статьи из журнала HBR, посвященные теме продаж.

Вы узнаете, как адаптировать структуру отдела продаж к жизненному циклу вашей компании, оптимально использовать возможности микрорынков и выявить влиятельных участников закупочного центра при крупных сделках. Разберетесь, чем плохи продажи решений и как выиграть сделку за счет решающего фактора. В этом сборнике также рассматриваются вопросы, связанные с управлением отделом продаж. Как сделать так, чтобы ваши отделы продаж и маркетинга начали слаженно работать? Сколько специалистов по продажам нужно, чтобы получить максимальную прибыль? Как мотивировать ваших менеджеров

и правильно использовать систему вознаграждений за успешные сделки?

Советы, проверенные временем и практикой, результаты исследований от ведущих специалистов в области маркетинга и продаж, генеральных директоров и профессоров бизнес-школ помогут улучшить стратегии продаж и повысить количество заключаемых сделок.

# Содержание

Крупные продажи	7
Разобраться в человеческих факторах	10
Покупка корпоративного самолета	12
Вопрос 1. Кто входит в закупочный центр?[1]	16
Вопрос 2. Кто является влиятельными закупщиками?	22
Шесть поведенческих ориентиров	28
Вопрос 3. Чего они хотят?	31
Вопрос 4. Как они воспринимают нас?	36
Конец ознакомительного фрагмента.	40

# **(HBR) Коллектив авторов**

## **Продажи**

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *Л. Разживайкина*

Корректоры *А. Кондратова, Т. Редькина*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Арт-директор *Ю. Буга*

Original work copyright

© 2017 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review

Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО

«Альпина Паблишер», 2020

Продажи / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2020. –  
(Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»).

ISBN 978-5-9614-3668-6

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому исполь-*

*зованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*



# Крупные продажи

## Кто на самом деле покупает?

### *Томас Бонома*

*Ты не понимаешь: Вилли был коммивояжером. А для таких, как он, в жизни нет основы. Он не привинчивает гаек к машине, не учит законам, не лечит болезней. Он висит между небом и землей. Его орудия – заискивающая улыбка и до блеска начищенные ботинки. А когда ему перестают улыбаться в ответ, вот тут наступает катастрофа.*

*Артур Миллер. Смерть коммивояжера*

**ПРОДАЖИ МНОГИХ КОМПАНИЙ СЛУЖАТ** образцом маркетинговой эффективности. План работы с клиентами тщательно составлен, ключевые клиенты получают повышенное внимание, процесс продаж, от выявления потенциальных клиентов до постпродажного обслуживания, получает достаточные ресурсы. Однако даже такие хорошо спланированные и реализуемые стратегии продаж часто терпят неудачу, так как менеджмент не вполне понимает психологию покупателей – человеческую сторону продаж. Рассмотрим два примера.

● У быстрорастущего производителя и продавца совре-

менных графических станций были проблемы с продажами потенциальным крупным клиентам. Вопреки принятой в отрасли практике выставлять высокие цены и делать крупные скидки за большие партии, компания предлагала цены на 10–15 % ниже, чем у конкурентов, и давала небольшие скидки за количество. И хотя в итоге цена часто выходила самой низкой, компания столкнулась с нежеланием клиентов покупать у нее. Как позже узнало руководство компании, причина заключалась в том, что агенты по закупкам оценивали себя и оценивались своим руководством не по чистой цене, а по размеру скидки, о которой удалось договориться во время переговоров. Скидка имела для покупателей значение, которое было невозможно предсказать с помощью разумной логики ценообразования.

● Несколько лет назад менеджер по работе с клиентами подразделения междугородних линий связи компании AT&T конкурировал с поставщиком, возможно, лучшей технологии, грозившим переманить крупного клиента. Среди руководителей клиента, которые могли принять окончательное решение, уходить ли от Bell, были менеджер по телекоммуникациям, когда-то работавший в Bell, вице-президент по обработке данных, известный по прошлой работе как «ненавистник систем известных марок», заменивший все компьютеры IBM машинами других производителей, и агрессивный менеджер подразделения телекоммуникаций, недостижимый для команды AT&T.

Молодой менеджер по работе с национальными клиентами был практически парализован страхом. Его команда никогда серьезно не рассматривала власть, мотивы или представления руководителей компании, которая много лет приобретала услуги AT&T. Без подобного анализа срочные, как это всегда бывает в случае реагирования на угрозу, эффективные и скоординированные действия были невозможны.

# Разобраться в человеческих факторах

Как с помощью психологии можно повысить эффективность продаж? Я считаю, если специалист по продажам будет помнить о человеческих факторах и обращать на них внимание, это приведет к более высокому проценту завершенных продаж и снизит количество неприятных сюрпризов в процессе.

## **Идея вкратце**

В каких случаях закупщик на самом деле не является им? Как лучший продукт по самой низкой цене может оттолкнуть закупщиков? Существуют ли анонимные лидеры, принимающие реальные решения о покупке? Как предполагается из этих вопросов, в реальности процесс покупки и продажи часто становится не тем, чем кажется. Более того, специалисты по продажам часто упускают из виду психологический и эмоциональный факторы, играющие важную роль в процессе купли-продажи. Не приняв во внимание эти менее ощутимые аспекты продаж, поставщик может терять продажи, не понимая причин.

В этой статье, впервые опубликованной в 1982 году, Бонома предлагает процедуру анализа решений о покупке и рассказывает специалистам по продажам, как применять получившуюся схему в конкретных

ситуациях. Процедура включает следующие этапы:

● **Выявление лиц, реально принимающих решение о покупке.** Вы можете удивиться, но влияние не всегда идеально коррелирует с должностью, занимаемой в организации. Автор выделяет пять типов влияния и шесть поведенческих ориентиров, указывающих на лиц, в действительности принимающих решения.

● **Определение того, в чем покупатели видят собственный интерес.** Все покупатели действуют эгоистично, но иногда просчитываются. Поэтому диагностика мотивации относится к задачам менеджмента, которые сложно выполнить точно. Автор предлагает несколько методов, позволяющих определить, как покупатели выбирают, что именно их интересует.

● **Сбор и применение психологических данных.** Невозможно как по мановению волшебной палочки обучить специалистов по продажам глубокому психологическому анализу. Однако автор дает три совета: обеспечьте высокую эффективность и информативность коммерческих визитов, слушайте сотрудников отдела продаж и вознаграждайте подробный сбор фактов, их анализ и соответствующие действия. Все это поможет менеджерам повысить эффективность продаж.

Неверно будет назвать человеческую сторону продаж активно развивающимся аспектом. Только самые передовые

компания признают психологию покупок важным фактором при совершенствовании отбора клиентов и результатов продаж. Однако в большинстве отраслей основную часть прибыли получают за счет меньшей части клиентов. Удерживать этих ключевых клиентов становится все сложнее, так как закупщики постоянно ищут не только самые выгодные сделки, но и поставщиков, лучше понимающих их самих и их потребности. Именно понимание и адресные продажи ведут к результатам, наиболее выгодным менеджерам по маркетингу.

## **Покупка корпоративного самолета**

Личностные аспекты и связанные с ними сложности становятся очевидными, если присмотреться к процессу покупки, например, бизнес-джета, стоимость которого превышает \$3 млн. Рынок частной авиации поделен на два сегмента и обслуживает компании, уже владеющие самолетом и еще не имеющие его.

Среди владельцев бизнес-джетов процесс покупки может инициировать руководитель организации, член совета директоров (желающий повысить эффективность или безопасность), главный пилот компании или специалист по рекламе или продажам, посетивший компанию. Решение о покупке самолета будет принимать генеральный директор, но на него будет оказывать влияние пилот, финансовый директор и, по-

жалуй, совет директоров.

У каждой стороны процесса покупки имеются собственные роли и потребности. Например, специалист по продажам, который стремится одновременно произвести впечатление на генерального директора с помощью плана амортизации и на главного пилота с помощью статистики безопасности при взлете и посадке, почти наверняка не продаст самолет, если упустит из виду психологические и эмоциональные составляющие решения о покупке. «Гендиректору нужны все цифры, – делится наблюдениями один из специалистов по продажам. – Но если вы не сможете достучаться до ребенка, которым в душе остается генеральный директор, и взволновать его новой игрушкой, вы никогда не продадите самолет. Если вы продадите эмоции – вы продадите самолет».

Главный пилот, как эксперт по оборудованию, часто обладает правом вето на решение о покупке и может остановить ее, просто высказав отрицательное мнение, например, о возможностях эксплуатации самолета в сложных погодных условиях. В этом смысле пилот не только влияет на решение, но и контролирует информацию, консультируя менеджмент, какое оборудование лучше выбрать. Корпоративные юристы составляют соглашение о покупке, а отдел закупок приобретает самолет, тем не менее эти стороны мало что могут сказать о вероятности или условиях покупки и выборе типа самолета. Те, кто будет пользоваться самолетом, менеджеры

среднего и высшего звена, важные клиенты и другие, могут играть лишь косвенную роль в выборе оборудования.

Участие в принятии решения о покупке создает групповую динамику, которую компания-продавец должна учитывать при планировании продаж. Кто входит в группу заказчиков? Как будут взаимодействовать стороны? Кто будет доминировать, а кто подчиняться? Какие приоритеты есть у отдельных участников?

У компаний, уже владеющих самолетом, на принятие решения уходит приблизительно три месяца. Поскольку даже самые успешные поставщики продают не более 90 самолетов в год, каждый серьезный потенциальный клиент становится ключевым. Неудивительно, что потенциальные клиенты, у которых пока нет самолета, представляют еще более сложный рынок, поскольку в компании не было прецедентов подобных покупок или специалистов в области авиации.

Процесс покупки другого оборудования или услуг будет более или менее похожим в зависимости от компании, продукта и участников. Например, покупка компьютерного оборудования будет аналогична покупке самолета, за исключением того, что потенциальный клиент, вероятно, включит в группу лиц, принимающих решение, руководителей, отвечающих за обработку и генерирование данных; и рынок делится на мелких и крупных потенциальных клиентов, а не на тех, у кого уже есть оборудование, и тех, у кого его еще нет. В других случаях (таких как обновление корпоратив-

ной коммуникационной сети, покупка транспортного средства или расширение предприятия) процесс покупки может значительно различаться. Какие закономерности надежным образом подтолкнут руководство компании-продавца к тому, чтобы оно начало учитывать человеческий фактор для повышения эффективности продаж?

Существуют различные подходы к психологии покупок, затрудняющие эффективные продажи. С одной стороны, покупают не компании, а люди. Этот факт заставляет специалиста по продажам анализировать, что из себя представляют важные покупатели и чего они хотят. С другой – в большинстве крупных покупок участвуют множество людей, часть которых неизвестны продавцу. Даже если все стороны выявлены и вы знаете их по отдельности, результат их взаимодействия может быть непредсказуем. Эффективные продажи требуют умения комбинировать индивидуальную и групповую динамику процесса покупки, чтобы предсказать, что будет делать «центр принятия решений». Чтобы комбинация была практичной, компании-продавцу необходимо ответить на четыре ключевых вопроса.

# Вопрос 1. Кто входит в закупочный центр?<sup>1</sup>

Набор ролей или социальных задач, которые закупщики могут взять на себя, одинаков независимо от продукта или участников процесса принятия решения. Чтобы лучше понять данный набор ролей, его удобно считать рядом фиксированных поведенческих категорий, к которым можно отнести менеджеров различных отделов. Всех вместе менеджеров, играющих эти роли, можно назвать «закупочным центром».

На рисунке «Члены закупочного центра и их роли» можно увидеть шесть ролей, встречающихся в любой ситуации продаж. Эти роли проиллюстрированы на примере покупки или обновления телекоммуникационных систем. Давайте по очереди рассмотрим каждый треугольник, представляющий роль в процессе закупки.

*Инициатор* покупки, будь то самолета, бумажных полотенец или коммуникационных услуг, признает, что приобретение товара или услуги может решить или предотвратить какую-либо проблему в компании. Возможно, турбовинтовой самолет компании не обеспечивает ни скорости, ни даль-

---

<sup>1</sup> Понятие закупочного центра в данной форме было предложено Frederick E. Webster, Jr., and Yoram Wind in *Organizational Buying Behavior* (Prentice-Hall, 1972).

ности полетов, чтобы топ-менеджеры могли быстро перемещаться между удаленными предприятиями. Потенциальный покупатель коммуникационного оборудования может захотеть воспользоваться преимуществами технологических достижений или сократить расходы, купив собственное оборудование вместо того, чтобы арендовать его.

В процессе покупки участвует один или несколько *привратников*. Эти люди могут занимать должность закупщика или менеджера по закупкам и обычно выступают в роли экспертов по проблеме или продукту. Им платят за то, чтобы они обеспечивали ассортимент предложений о продаже. В примере с самолетом эту роль, скорее всего, будет играть главный пилот. В примере с телекоммуникационным оборудованием, приведенном на рисунке, за консультацией могут обратиться к корпоративному отделу закупок, корпоративному отделу телекоммуникаций или, еще чаще, к специалистам по обработке данных. Контролируя информацию (буквально открывая или закрывая ворота для нее), а иногда доступ поставщиков к отвечающим за принятие решений лицам, привратники определяют, кому из поставщиков дать шанс на продажу. Для некоторых закупок процесс контроля формализован с помощью одобренного списка поставщиков, где в письменном виде указано, кто может (а кто, в случае отсутствия в списке, нет) осуществлять продажи компании.

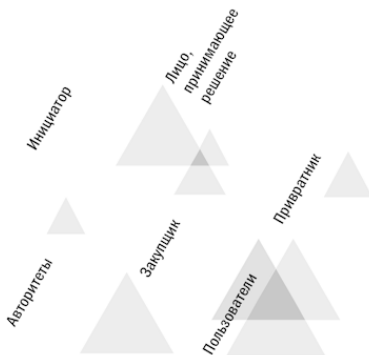
*Авторитеты* высказывают свою точку зрения на то, стоит ли совершать покупку и что покупать. При рассмотрении

возможности крупной покупки ряды авторитетов растут, так как в ней участвует множество корпоративных ресурсов и она затрагивает множество людей. В случае особенно важных решений авторитетами могут стать комитеты совета директоров, акционеры публичной компании и даже скромные механики. Одна из компаний, производящих горное оборудование, столкнулась с трудностями при продаже нового типа машин своим клиентам, ведущим подземные разработки. Оказалось, что специалисты по техническому обслуживанию и ремонту, влиявшие на решение о покупке, возражали, потому что им пришлось бы учиться ремонтировать новый тип машин и поддерживать запас других деталей.

Лица, принимающие решения, – это те, кто говорит «да» или «нет» предполагаемой покупке. В случае крупных покупок принятие решения берут на себя сразу несколько руководителей высшего звена. Однако обычно один из них играет роль куратора сделки и продвигает ее к завершению. Без таких людей множество покупок так бы ничем и не закончилось. Важно отметить, что лица, принимающие решения, часто не утверждают закупки и не осуществляют их. Эти задачи они оставляют другим. Те, кто ставит свою подпись, часто производят впечатление людей, принявших решение, но впечатление может быть обманчивым. Поставщик со слабым чутьем может так никогда и не узнать, кто в действительности стоит за решениями о закупках.

### **Члены закупочного центра и их роли**

<b>Инициатор</b>	Генеральный менеджер подразделения предлагает заменить телекоммуникационные системы компании.
<b>Лицо, принимающее решение</b>	Вице-президент по административным вопросам под влиянием других лиц отбирает поставщика, с которым будет работать компания и у которого купит систему.
<b>Авторитеты</b>	Корпоративный отдел телекоммуникаций и вице-президент по обработке данных имеют важный голос при выборе системы и поставщика, с которым будет иметь дело компания.
<b>Закупщик</b>	Корпоративный отдел закупок совершает покупку в соответствии со спецификациями, полученными в результате переговоров или тендера.
<b>Привратник</b>	Корпоративные отделы закупок и телекоммуникаций анализируют потребности компании и рекомендуют потенциальных поставщиков, которые могут удовлетворить их.
<b>Пользователи</b>	Все сотрудники подразделения, пользующиеся телекоммуникационным оборудованием.



Покупка рабочих станций для руководителей высшего звена ясно иллюстрирует важность куратора и закулисную роль лица, принимающего решение. Руководитель высшего звена, который заинтересовался использованием компьютера в своей работе после того, как прочитал статью в журнале или попытался собрать домашний компьютер, может

решить попробовать микрокомпьютер или терминал с разделением времени. Затем он может попросить группу обработки данных компании, которая, скорее всего, будет возражать и сопротивляться затее руководителя, оценить доступные микрокомпьютеры. После пробных закупок руководитель потихоньку поможет пропустить систему по нужным каналам, что приведет к одобрению и дальнейшим покупкам. Поставщик, общающийся с отделом обработки данных, может никогда не узнать о существовании этого человека.

Закупщик и пользователь заняты соответственно приобретением и потреблением продукта или услуги. Роль закупщика обычно играет отдел закупок. Кто исполняет роль пользователя, зависит от продукта или услуги.

Не забывайте, что речь идет о социальных ролях, а не о конкретных людях или группах людей. Количество менеджеров, занимающихся закупкой, варьируется от 1 до 35. В простейшей ситуации, когда, например, менеджер покупает карманный калькулятор во время командировки, один человек исполняет все шесть ролей. В этом случае треугольники на рисунке перекрыли бы друг друга: менеджер инициирует покупку (ощущает необходимость), служит привратником («Какой фирмы был калькулятор, который я забыл дома?»), влияет на самого себя («У него больше функций, чем мне нужно, но он стоит всего \$39,95»), решает, покупает и пользуется ею.

В более значимых ситуациях количество менеджеров,

между которыми распределяются роли, растет. В исследовании 62 случаев приобретения капитального оборудования и услуг в 31 компании мы с Уизли Джонстоном провели количественный анализ закупочного центра<sup>2</sup>. В типичной покупке капитального оборудования участвует в среднем четыре отдела (инженерный и отдел закупок включаются всегда), три уровня управленческой иерархии (например, менеджер, региональный менеджер, вице-президент) и семь разных человек, занятых в шести ролях. В случае покупки услуг цифры немного различались: четыре отдела, два уровня менеджмента и пять менеджеров. Как можно было ожидать, чем сложнее и масштабнее решение о покупке, тем больше группа лиц, принимающих его, и тем более взвешенно оно принимается. Например, при заказе упаковочных материалов поиск поставщиков и послепродажная оценка были незначительными. При покупке же бойлера проводилось тщательное сравнение поставщиков и послепродажный аудит.

---

<sup>2</sup> Wesley J. Johnston and Thomas V. Bonoma, "Purchase Process for Capital Equipment and Services", *Industrial Marketing Management*, vol. 10, 1981.

## Вопрос 2. Кто является влиятельными закупщиками?

Какой бы полезной ни была концепция закупочного центра, ее сложно применять, потому что менеджеры не носят бейджи с надписями вроде «Принимаю решения» или «Неважный сотрудник»<sup>3</sup>. Влияние часто остается незаметным, по крайней мере для представителей поставщика.

К сожалению, влияние не всегда совпадает с положением в организационной иерархии. Как иллюстрирует случай персонала по обслуживанию горного оборудования, люди, не обладающие значительной формальной властью, могут остановить покупку или препятствовать заключению сделки. Менеджер по закупкам может не включить в список потенциальных поставщиков того, кто ему не нравится, или секретарь может не пропустить к руководителю представителей одного из поставщиков из-за реального или выдуманного пренебрежения в свой адрес, и это может значительно изменить результат покупки. Специалисты по продажам не могут просто руководствоваться схемами организацион-

---

<sup>3</sup> В целях экономии места я не буду давать ссылки на каждое из психологических исследований. Источники моих утверждений можно найти в Thomas V. Bonoma and Gerald Zaltman, *Management Psychology* (Kent Publishing, 1981). См. список литературы на тему влияния в главе 8 и материалы на тему мотивации в главе 3.

ной структуры; компания-продавец должна выявить влиятельных членов закупочного центра.

На рисунке «Типы влияния» я показал пять основных корпоративных типов влияния. Кроме того, я поделил их в зависимости от того, является их влияние положительным (сторонник) или отрицательным (право вето).

### Типы влияния

Тип влияния	Сторонник	Право вето
<b>Вознаграждение</b> Способность обеспечивать денежное, социальное, политическое или психологическое вознаграждение в обмен на согласие	п	
<b>Принуждение</b> Способность обеспечивать денежное или иное наказание в ответ на несогласие	п	
<b>Привлекательность</b> Способность добиваться согласия людей, которым вы нравитесь	п	п
<b>Опыт</b> Способность добиваться согласия благодаря техническому опыту, реальному или предполагаемому		п
<b>Статус</b> Способность добиваться согласия благодаря законному высокому положению в компании		п

*Примечание. Первоначально эти пять типов влияния были предложены психологами Джоном Френчем и Бертрамом Рейвенем. См. "The Bases of Social Power" in D. Cartwright, ed., Studies in Social Power (University of Michigan Press, 1959).*

*Влияние с помощью вознаграждения* относится к возможности менеджера способствовать покупкам, обеспечи-

вая другим денежные, социальные, политические или психологические преимущества. Например, в одной маленькой компании вице-президент по маркетингу надеялась улучшить процесс принятия маркетинговых решений, оснастив отдел продаж компактными компьютерами для ввода данных. Предвидя возражения, что терминалы не нужны, она почувствовала, что должна предложить вице-президенту по продажам индивидуальный компьютер. Покупка состоялась.

*Влияние с помощью принуждения* относится к возможности менеджера наказывать людей. Конечно, угрозы наказания – не то же самое, что возможность реализовать их. Менеджеры, которые больше всех машут руками, иногда оказываются неспособными ни на что, кроме легкого ветерка.

*Влияние с помощью привлекательности* относится к возможности менеджера очаровывать или иным образом убеждать людей согласиться со своими предпочтениями. По степени влияния привлекательность идет за возможностью менеджера вознаграждать и наказывать. Даже генеральному директору трудно спорить с ключевым клиентом, с которым они летали десять лет, если тот скажет: «Джо, скажу тебе подружески, что покупка этого самолета была бы ошибкой».

Когда менеджер вынуждает других согласиться со своим суждением, так как обладает реальным или предполагаемым опытом в какой-либо области, он прибегает к *влиянию с помощью опыта*. Менеджеру по телекоммуникациям будет трудно спорить с признанным экспертом в области ком-

пьютеров, который утверждает, что «офису будущего» совершенно необходима конкретная телефонная система коммуникации – или если они не купят ее, то эффективные коммуникации будут невозможны. Чтобы применять влияние с помощью опыта, навыки не обязательно должны быть реальными, если под «реальными» мы подразумеваем, что человек владеет тем, что ему приписывают. Достаточно, чтобы другие верили, что у эксперта есть особые навыки, или были готовы уважать его мнение, признавая достижения в области, совершенно не связанной с обсуждаемой.

*Влияние с помощью статуса* связано с высоким положением в корпорации. Оно больше всего напоминает по значению понятие «власть». Это тип влияния, которое имеет президент на младшего супервайзера, и оно более ограничено, чем другие типы. На первый взгляд можно решить, что влияние с помощью статуса аналогично влиянию с помощью вознаграждения или принуждения, но оно имеет значительные различия. Во-первых, основным способом воздействия лиц, занимающих высокое положение в корпорации, является убеждение, а не наказание или вознаграждение. Мы оказываем давление с помощью слов, а не машем морковкой перед носом и не грозим палкой, потому что другие тоже обладают значительной властью, которую они могут применить в ответ.

Во-вторых, менеджер, имеющий высокий статус, может многократно пользоваться им только потому, что подчинен-

ные позволяют это. Например, в подразделении тяжелого машиностроения одной компании менеджер завода постоянно предлагал список своих любимых поставщиков (часто имеющих завышенные цены), в результате чего другие менеджеры подняли мятеж, так как их оценка стоимости компонентов постоянно выглядела неубедительной. В-третьих, тип влияния лиц, занимающих высокое положение, характеризуется как очень ограниченный, так как власть действует только на подчиненных и только в рамках запросов, связанных с конкретной работой. Влияние с помощью статуса относится к более слабым типам влияния.

Закупочные центры и индивидуальные менеджеры обычно демонстрируют один преобладающий тип влияния при принятии решений о покупке. В маленькой семейной компании важным фактором становится то, принадлежит ли менеджер, отстаивающий определенную позицию, к семье основателей, – в этом случае воедино сливается влияние с помощью статуса и привлекательности. В крупной технологической компании, работающей на оборонную отрасль, почти все решения принимаются на основе реального или приписываемого опыта. Это так, даже если рассматриваемый вопрос не имеет никакого отношения к оборудованию или инжинирингу.

Ключ к повышению эффективности продаж – в наблюдении и исследовании с целью понять культуру корпоративного влияния в компании потенциального клиента. Спе-

циалисты по продажам также должны узнать, каким типом влияния обладают или к какому типу стремятся ключевые менеджеры компании-покупателя. Скидки или специальные предложения вряд ли заинтересуют молодого амбициозного руководителя, больше всего озабоченного своим статусом. Гораздо более эффективным для продажи может оказаться визит топ-менеджеров компании-продавца, так как это польстит ему. Для инженеров или других сотрудников, оказывающих влияние с помощью опыта, более привлекательно будет выглядеть предложение, содержащее больше технических подробностей.

Последние две колонки таблицы демонстрируют, что применяемый тип влияния может позволить менеджеру поддержать предложение или наложить на него вето, но не всегда возможны оба варианта. На мой взгляд, влияние с помощью статуса и опыта чаще используется для наложения вето на решения, с которыми их обладатели не согласны. Поскольку другие часто ведутся на рассматриваемую покупку, право вето обычно требует или способности увидеть аспекты, незаметные для среднестатистического менеджера ввиду отсутствия у него специального опыта или более широкого взгляда, который, как считается, обеспечивает высокий статус. Влияние с помощью вознаграждения и принуждения чаще используется, чтобы протолкнуть покупку или предпочитаемых поставщиков. Влияние с помощью привлекательности полезно и применяется как сторонниками, так и обладателя-

ми права вето. Главная мысль здесь заключается в том, что влияние многих членов закупочных центров может быть односторонне направленным.

## **Шесть поведенческих ориентиров**

Опираясь на предыдущий анализ типов влияния, я выделил шесть подсказок, помогающих выявить влиятельных лиц:

1. Часто влияние и формальная должность совпадают, но корреляция между ними не идеальна. Компания-продавец должна принимать во внимание другие признаки реального влияния на решение о покупке.

2. Один из способов вычисления влиятельных лиц закупочного центра заключается в том, чтобы наблюдать за коммуникациями в компании-покупателе. Конечно же, влиятельным лицам никто не угрожает и не обещает вознаграждения. Однако даже на самых авторитетных менеджеров могут воздействовать другие, особенно те, чье влияние основано на привлекательности или опыте. Те, кто обладает меньшим влиянием, убеждают и приводят разумные аргументы в попытках воздействовать на более влиятельных лиц. Менеджеры, которым другие уделяют много внимания, но которые редко получают предложения о вознаграждении или угрозы наказания, обычно обладают значительными полномочиями по принятию решений.

3. Члены закупочного центра, отвечающие за принятие решений, могут не нравиться тем, кто обладает меньшим влиянием. Таким образом, когда люди выражают одновременно озабоченность мнением конкретного человека и неприязнь или двойственные чувства по отношению к нему, это служит подсказкой продавцам о том, кто принимает решение.

4. Закупщики, обладающие высоким влиянием, обычно бывают односторонними центрами информации и служат точкой притяжения информации от других людей. Вице-президент, который не приходит на встречи, но получает копии всей переписки по вопросу закупки, вероятно, является центральным лицом, влияющим на принятие решений или принимающим их.

5. Наиболее влиятельные члены закупочного центра – не те, кого легче всего узнать, и не те, кто больше всех говорит в своих группах. Наиболее влиятельные члены закупочной группы часто посылают на важные переговоры других, так как уверены, что без их одобрения окончательное решение не будет принято.

6. Не существует корреляции между функциональной областью менеджера и его влиянием в компании. Как убедились на собственном опыте многие продавцы мейнфреймов, в отделе обработки данных невозможно найти тех, кто отвечает за покупку новой компьютерной системы. Также неверным будет считать генерального директора тем, кто прини-

мает решение о покупке корпоративного самолета. Вам не обойтись без упорного труда в попытках понять динамику компании-покупателя.

## Вопрос 3. Чего они хотят?

Правильно определить мотивацию – задача, в которой легче всего промахнуться и которую труднее всего выполнить хорошо. Большинство менеджеров имеют богатый опыт определения чужих желаний, но, как бы тяжело ни было это признать, большинство не может определить с достаточной точностью, что хочет сделать или сделает другой человек. Базовое правило мотивации выглядит следующим образом: все покупатели (а на самом деле все люди) поступают эгоистично или стараются быть эгоистами, но иногда просчитываются и действуют не в собственных интересах. Покупатели пытаются максимизировать свою выгоду и минимизировать убытки в ситуации купли-продажи. Как покупатели выбирают собственный интерес? Исследования позволяют сделать следующие выводы о процессе принятия решений.

Во-первых, покупатели действуют так, как будто комплексный продукт или услугу можно разложить на различные преимущества, такие как свойства продукта, цена, надежность и т. д.

Во-вторых, покупатели распределяют потенциальные преимущества по различным категориям. К наиболее распространенным относятся финансовая, продукт-услуга, социально-политическая и личная. Для некоторых покупателей основными становятся финансовые преимущества, дру-

гие выше всего ставят социально-политические, а именно то, как другие сотрудники компании оценят покупку. Конечно, категории могут быть связаны между собой – например, когда покупка продукта по самой низкой цене (финансовое преимущество) ведет к хорошей оценке деятельности и повышению (социально-политическое преимущество).

И наконец, покупатели, как правило, не уверены, что покупка продукта в реальности принесет желанные преимущества. Например, управляющий компьютер, проданный благодаря своей надежности и конструкции промышленного класса, может оправдать ожидания, а может и нет. Поскольку преимущества имеют ценность, только если они действительно обеспечиваются, покупатель должен быть уверен, что компания-продавец выполнит свои обещания. Хорошо известные поставщики, такие как IBM или Xerox, в этом отношении, возможно, имеют некоторые преимущества перед менее популярными компаниями.

Как известно маркетологам, не все обещанные преимущества одинаково желанны для клиентов. Все покупатели имеют списки приоритетных преимуществ или «больших мест». Например, менеджер по телекоммуникациям, выбирающий между оборудованием Bell и еще одной компании, найдет некоторые преимущества, такие как владение им, только у поставщиков других компаний. Остальные же желанные преимущества, такие как репутация надежности и хорошо обслуживания, в гораздо большей степени можно полу-

чить у Bell. Покупатель, имеющий финансовые приоритеты, может рискнуть возможными проблемами в области обслуживания и надежности в пользу преимущества снижения затрат, связанных с владением оборудованием. Другой менеджер, которого в первую очередь интересует сокращение социально-политических рисков, ведущих к проблемам с сервисом, может принять иное решение. На рисунке «Преобладающие мотивы при покупке телекоммуникационной системы» схематически показано четыре класса, на которые покупатели делят преимущества. Каждый класс иллюстрируют примеры из области телекоммуникаций.

### **Преобладающие мотивы при покупке телекоммуникационной системы**

Преимущества в колонке, имеющей серый фон, ценятся выше других и представляют «большое место» компании.

#### **Класс преимуществ**

Финансовый	Продукт или услуга	Социальный или политический	Личный
Абсолютное сокращение затрат	Предпродажное и послепродажное обслуживание	Усилит ли покупка положение покупателя внутри команды закупщиков или топ-менеджеров?	Увеличит ли покупка симпатию или уважение других людей по отношению к покупателю?
Дешевле, чем предложения конкурентов	Конкретные свойства		
Обеспечит сокращение операционных расходов	Пространство, занимаемое оборудованием		Как покупка соответствует самовосприимчивости покупателя?
Экономические аспекты аренды по сравнению с покупкой	Наличие		

Обрисовав мотивацию покупателя, вы сможете предложить несколько возможных подходов к продаже. Поставщик может попробовать сосредоточить внимание покупателя на преимуществах, не очевидных для него. Например, торговый представитель журнала разработал анкету, которая должна была помочь убедить колеблющегося клиента купить рекламное место. Анкета была направлена на выяснение предпочтительных преимуществ: охвата, состава аудитории и стоимости на тысячу читателей. Когда потенциальный покупатель «сыграл в эту глупую игру» и заполнил анкету, он убедил себя в превосходном качестве журнала на том же основании, на котором собирался обесценить его.

И наоборот, продавцы могут не подчеркивать желаемые покупателем преимущества, если их предложение не содержит их. Например, если самолет конкурирующего поставщи-

ка отличается экономией горючего, компания-продавец может попытаться переключить внимание покупателя на большую скорость или более низкие расходы на техобслуживание своей модели.

Поставщик также может попытаться усилить уверенность покупателя в том, что обещанные преимущества будут реализованы. Например, одна компания-разработчик ПО, продающая юридические административные системы, предоставляет консультативные услуги по телефону для удаленных пользователей, столкнувшихся с проблемами, резервные копии основных программ на случай, если пользователи удалят оригинал, полный набор форм для обеспечения ввода всех данных и проводит регулярные конференции для ознакомления пользователей с текущими обновлениями системы. Эти услуги разработаны для повышения уверенности крайне консервативных администраторов и юристов, приобретающих систему.

И наконец, продавцы часто пытаются изменить желания покупателя или класс преимуществ, на которые он реагирует сильнее всего. На мой взгляд, такой подход к мотивации почти всегда оказывается неудачным. Стратегия продаж предполагает работу с мотивацией покупателя, а не ее обход.

## **Вопрос 4. Как они воспринимают нас?**

Как покупатели воспринимают компанию-продавца, ее продукты и персонал, очень важно для эффективной продажи. Влиятельные покупатели неизменно имеют самые разные представления о компании-продавце. У одного покупателя найдется приятель из другой компании, который пользовался аналогичным продуктом и заявляет, что он «чуть не угробил нас». Еще один разговаривал с кем-то, у кого есть аналогичный продукт, и услышал, что компания-поставщик «даже послала сотрудника на самолете на Гавайи, чтобы починить оборудование. Эти люди действительно заботятся о своих клиентах».

Представитель одной фармацевтической компании рассказывал, как его компанию исключили из поставщиков всех больниц города, потому что один влиятельный врач полагал, что применение их нового лекарства привело к смерти пациента. Врач не только перенес свое впечатление на все продукты компании, но и подбил своих друзей бойкотировать ее.

Простой способ, позволяющий отслеживать, как покупатели воспринимают продавцов, – попросить руководителей отдела продаж оценить, как важные покупатели судят о компании и ее действиях. Результаты можно нанести на прямую,

на одном конце которой разместить отрицательные оценки, а на другом – положительные. Если требуется более подробная оценка, компания-продавец может поместить на две перпендикулярные друг другу оси свои продукты и продавцов, как на следующем рисунке.



Дефицит маркетингового бюджета и эффективность сторонников в процессе закупок говорит в пользу сосредоточения ресурсов там, где они могут принести максимальную

выгоду. Маркетинговые усилия должны быть направлены на тех сотрудников компании-покупателя, которым нравится компания-продавец, поскольку они расположены к покупке. Неверным будет отрицать мысль «Важно продавать всем», но те, кто распыляет усилия, часто не продают никому.

# 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.