**Процесс принятия решений покупателем**

Нил Рекхэм (Neil Rackham), доктор психологии, основатель исследовательской группы Huthwaite Inc., консультирующей ряд ведущих американских компаний, включая Honeywell, Kodak и Motorola

Исследование показало, что поведение клиента перед принятием решения разделяется на три четко выраженные стадии, и что наиболее успешные продавцы используют на каждой стадии различные модели построения отношений с покупателем.

Процесс принятия решения клиентом обычно проходит определенные стадии. Три такие стадии имеют место до принятия решения, а четвертая наступает после того, как решение принято. Эти стадии, как правило, различимы даже при осуществлении простых сделок.

Вспомните, как вы сами принимаете решения о покупке, например о покупке машины. Как начинается процесс принятия решения у вас? Если вас полностью удовлетворяет имеющаяся у вас сейчас машина, то нет необходимости в каком-либо решении. Процесс принятия решения начинается, когда вас что-то перестает удовлетворять полностью. У вас начинают возникать проблемы с машиной. Возможно, машина устаревает, или становится менее надежной, или не смотрится так хорошо, как новые модели; какова бы ни была причина, вы испытываете неудовлетворенность.

Сейчас вы находитесь на первой из трех стадий принятия решения о покупке, которую мы назвали — Признание Потребностей (Recognition of Need). В течение этой стадии вы совершаете путь от легкого недовольства к настоящей неудовлетворенности и, наконец, к моменту, когда вы решаете, что вам нужно что-то с этим делать.

Как только вы приняли решение действовать, вы переходите из первой стадии процесса покупки во вторую — Оценка Различных Вариантов (Evaluation of Options). На стадии Признания Потребностей вас главным образом интересует: «Нужно ли мне что-то делать с моей старой машиной?». Теперь, на стадии Оценки Различных Вариантов, вас начинает интересовать: «Что мне делать? Отремонтировать мою нынешнюю машину? Арендовать или купить? Если купить, то какую машину? Какой выбор сделать среди конкурирующих моделей?». Эта стадия обычно начинается с многообразия выбора вариантов, приводящего в замешательство. По мере продвижения по ней, вы все больше начинаете понимать, какой вариант вам подходит лучше всего. Наконец, вы останавливаетесь на варианте, который, по вашему мнению, подходит вам больше других. Представим себе, что вы решили приобрести подержанную машину хорошего качества, которую вы видели в салоне местного дилера.

Как только вы сделали такой выбор, вы находитесь на пути к заключительной психологической стадии принятия решения о покупке. Мы называем ее — Разрешение Сомнений (Resolution of Concerns), и, как мы увидим, это может быть одна из наиболее важных и сложных стадий любого решения. Во время этой стадии, хотя вы и приняли решение о необходимости поменять машину, и именно эта машина — наиболее подходящий вариант из всех рассмотренных вами, вы, тем не менее, можете испытывать нежелание предпринимать дальнейшие шаги. Вам в голову приходят примерно такие мысли: «Что если есть скрытый дефект, который я не заметил?», «Как я скажу семье, что собираюсь потратить столько денег?» или «Настолько ли хорошо осуществляется в дальнейшем сервисное обслуживание, как говорят?» Пока вы не преодолеете все эти страхи, вы не готовы принять окончательное решение.

Процесс покупки машины, который я описал, вероятно, можно в равной мере отнести к любому процессу принятия решения о покупке, где:

решение принимается в течение сравнительно длительного периода времени, а не в ходе единственной встречи или разговора;

существуют конкурентные варианты, из которых можно выбрать;

имеется возможность отрицательных следствий или рисков, если вы примете неправильное решение.

Итак, покупка банки фасоли в супермаркете не представляет собой решение, проходящее три стадии, так как, даже если у вас есть выбор, решение обычно принимается безотлагательно и его отрицательные следствия несущественны. Однако решения о крупных покупках, которые мы принимаем, проходят череду стадий — Признание Потребностей, затем Оценка Различных Вариантов и, наконец, Разрешение Сомнений. Припомните, когда вы последний раз принимали решение о крупной покупке, например о приобретении дома. Возможно, вы вспомните каждую стадию, как все происходило и как вы, как покупатель, испытывали различного рода озабоченность по каждому отдельному поводу.

Те же самые стадии имеют место, когда один из ваших главных клиентов принимает решение о большой покупке. Сначала клиент начинает испытывать неудовлетворенность существующей ситуацией и осознает необходимость в изменениях.

На стадии Признания Потребностей самая действенная стратегия продаж состоит в том, чтобы вскрыть источник неудовлетворенности и развить интенсивность и актуальность проблемы в глазах клиента. Затем, когда клиент признал необходимость изменений, процесс продажи переходит во вторую стадию, стадию Оценки Различных Вариантов. В течение этой стадии клиенты рассматривают различные варианты и их преимущества. Иногда она включает в себя официальный процесс с письменными спецификациями, процедурой рассмотрения предложений и созданием экспертной комиссии. Порой этот процесс может носить свободный и относительно неформальный характер, так как требуется убедить только одного человека в том, что один из вариантов самый лучший. В любом случае оптимальная стратегия продажи на данной стадии заключается в том, чтобы оказывать выгодное вам влияние на критерии, которые покупатель или покупатели используют для оценки существующих вариантов.

Наконец, когда клиенты приходят к выводу о том, какие варианты соответствуют критериям, наступает третья и последняя стадия принятия решений, стадия Разрешения Сомнений. На этой заключительной стадии клиент может проявлять сильное беспокойство относительно рисков продвижения вперед. О некоторых таких сомнениях иногда говорят открыто. Однако это не всегда так. Часто проблемы, возникающие на стадии Разрешения Сомнений, могут оставаться скрытыми или могут быть выражены в традиционной форме сомнений относительно цены.

Успешная стратегия продаж на этой стадии должна состоять в том, чтобы найти пути вскрытия и устранения страхов и сомнений такого рода. Именно на заключительной стадии процесса продажи вас могут заставить вести переговоры о специальных условиях или дополнительных уступках, чтобы вы смогли получить контракт.

После этого принимается решение. При мелких продажах после принятия решения процесс продажи заканчивается. Это обычно не относится к большим продажам. Как правило, начинается стадия внедрения (implementation), когда вы продолжаете поддерживать отношения с клиентом и помогать ему после совершения сделки. На этой стадии существуют некоторые интересные возможности, которые многие упускают.

Исследовательский проект, который впервые предоставил нам конкретное статистическое подтверждение того, что процесс покупок проходит три стадии, о которых мы только что говорили, осуществлялся на базе тринадцати представительств Xerox в Европе. Я помню, что обработка данных была очень сложной, и мы попросили д-ра Стюарта Смита из Sheffield Polytechnic помочь нам в некоторых наиболее трудных областях. Исследование показывало, что поведение клиента перед принятием решения разделялось на три четко выраженные стадии и что успешные продавцы пользовались различными способами продаж на каждой стадии. Впервые у нас появилось обоснование модели стратегии построения отношений с покупателем с точки зрения клиента. Открытие было важным, поскольку теоретически мы знали, что хорошая модель стратегии должна учитывать поведение клиента, а не точку зрения продавца.

Начиная с этого момента мы приступили к воплощению наших первоначальных открытий в практические методы и стратегии в целях повышения вероятности успеха продаж на каждой стадии принятия решений.

Стратегия построения отношении с клиентом на стадии "Признания Потребностей"

Итак, мы пришли к выводу, что в течение первой стадии принятия решения о покупке клиенты начинают чувствовать потребность в изменениях. Эта потребность обычно возникает в связи с неудовлетворенностью существующими методами, системами, продуктами или поставщиками. Во время этой стадии неудовлетворенность клиента возрастает до тех пор, пока не достигает критической отметки. Когда неудовлетворенность достигает достаточного уровня интенсивности или актуальности, клиент принимает решение о необходимости изменений.

Самая успешная стратегия продаж на данной стадии состоит в том, чтобы обнаружить неудовлетворенность клиентов и развивать эту неудовлетворенность, пока она не достигнет критической отметки. Лишь немногие станут опровергать принцип развития неудовлетворенности как главной стратегической задачи на раннем этапе большой продажи. Нет нужды в большом исследовательском проекте, чтобы доказать, что чувство неудовлетворенности необходимо для изменений и что продавец, который с успехом сможет обнаружить и усилить эту неудовлетворенность, располагает стратегическим преимуществом перед конкурентами. В задачу нашего исследования входило проследить, какими средствами результативные продавцы вызывают и поддерживают у клиента чувство неудовлетворенности.

Наше первое открытие было простым, но чрезвычайно важным. Успешные продавцы задают гораздо больше вопросов клиентам, чем их менее успешные коллеги. Мы обнаружили, что эти менее успешные люди склонны, по большей части, к монологам. Они начинают вести обсуждение продукта на слишком ранней стадии продажи. Зачастую они организуют презентации как средство стимулирования интереса покупателя.

Что это значит для стратегии построения отношений с клиентами? Успешная стратегия вызывает необходимость воздержаться на ранней стадии, стадии Признания Потребностей, от обсуждения продукта и презентаций. Вместо этого она концентрирует внимание на развитии чувства неудовлетворенности. Наши исследования показали, что успешные продавцы имеют в своем распоряжении некоторые методы для развития чувства неудовлетворенности. В частности, они пользуются последовательностью вопросов, которые не только помогают клиентам обнаружить и высказать чувство неудовлетворенности, но и способствуют усилению любой неудовлетворенности, уже испытываемой клиентом.

Стратегия построения отношений с клиентами на стадии "Оценка Различных Вариантов"

Как только неудовлетворенность клиента достигла момента, где он принимает решение действовать, мы вступаем во вторую стадию — стадию Оценки Различных Вариантов. В течение этой стадии внимание клиента обращено на выбор вариантов. На этой, самой конкурентной стадии цикла продажи стратегия отношений с клиентом направлена на определение критериев принятия решений клиентом, на воздействие и реагирование на них.

Как мы видим, успешные продавцы в состоянии изменить способ, в соответствии с которым клиенты оценивают их продукты или услуги. Особенно важно для стратегии продаж на данной стадии отчетливо выделить себя среди конкурентов.

Общая ошибка в стратегии продаж на этой стадии заключается в неспособности понять, что в интересах клиента произошел сдвиг. В результате продавцы продолжают действовать, как будто они все еще находятся на стадии Признания Потребностей, выявляя неудовлетворенность и развивая потребности клиента.

Я могу привести конкретный личный пример в этом отношении, когда я первый раз покупал компьютерную систему для одной из своих компаний. Мы решили, что нам нужна комплексная система обработки данных. Мы ранее пользовались громоздким полуавтоматическим оборудованием, настолько дорогостоящим, что было ясно, что новая система окупит себя менее чем за год. Поэтому мы решили приступить к делу безотлагательно, подготовили в общих чертах требования, которым должна отвечать наша новая система, и пригласили к себе представителей нескольких компаний-поставщиков, чтобы убедиться, что их системы — именно то, что нам нужно.

Иными словами: мы больше не находились на стадии Признания Потребностей, мы уже решили, что наши потребности являются достаточно актуальными, чтобы оправдать смену нашей системы. Мы полностью находились на стадии Оценки Различных Вариантов. Главное, что интересовало нас во встречах с продавцами, — это сделать выбор на основе лучшего понимания, в какой степени каждая предлагаемая компьютерная система удовлетворяет нашим предварительным требованиям.

Первый продавец, с которым мы встретились, потратила пару часов, стараясь убедить нас, что наша нынешняя система имеет много дорогостоящих недостатков и что новая система принесет нам всяческие выгоды. Если бы она посетила нас пару месяцев назад, то произвела бы большое впечатление. Но я уже понимал, что имеющаяся у нас система не в состоянии удовлетворить наши запросы, т. е. я уже не находился на стадии Признания Потребностей. Единственное, что мне хотелось узнать, — это как сделать выбор между ее системой и тремя другими, которые мы имели в виду. К концу нашей встречи у меня в блокноте оказались только ее имя, название компании, в которой она работала, и какие-то замысловатые штришки. Та же история повторилась с двумя другими продавцами. Оба они приложили немало усилий, чтобы убедить нас в необходимости изменений.

Во время третьей беседы, когда продавец опять разъяснял мне, насколько лучше мне будет работать с новой системой, мне это настолько надоело, что я прервал его. «Минуточку, — сказал я, — вы объясняете мне то, что я уже знаю. Я знаю, что наша система отвратительна. Я знаю, что необходимо поменять ее, поэтому вы здесь. Не нужно меня уговаривать. Но я не знаю, как выбрать между вашей системой и другими, которые нам предлагают». Продавец явно не был готов к этому и, пытаясь спасти положение, перечислил нам в хаотическом порядке ряд преимуществ предлагаемой им системы. После его посещения мы запутались еще больше.

На следующий день мы встретились с последним продавцом. К тому времени мы пребывали в замешательстве, в плохом настроении и не знали, что делать. Каждому, с кем мы беседовали до этого, удалось усилить наше чувство недовольства нашей системой. Однако ни один из них не помог нам понять, что выбрать из предлагаемых вариантов.

Последний продавец был из IBM. Он начал следующим образом: «Очень сложно сделать выбор между различными системами. Поэтому я начну с рассмотрения некоторых факторов, на которые вы должны обратить внимание, чтобы сделать правильный выбор». Мы заинтересовались. Именно это мы и хотели услышать. В отличие от своих конкурентов, он понял, что мы находимся на стадии Оценки Различных Вариантов. Нам предстояло сделать выбор, и мы отнеслись к человеку, который понял, что нам нужно, с вниманием и интересом. Нет необходимости говорить, что мы купили систему IBM, хотя и подозревали, что ее технические характеристики не совсем отвечают нашим потребностям, а цена завышена.

Какой вывод можно сделать из этой истории? Трое из четырех продавцов потеряли потенциального клиента, так как совершили элементарную стратегическую ошибку, не поняв, на какой стадии процесса принятия решения мы находимся. Однако все они осуществляли продажу точно по учебнику. Все они стремились выяснить наши потребности и предоставить услуги. Но, как и для многих бесчисленных тысяч неуспешных продавцов, их неумение соотнести свою стратегию продаж с процессом принятия решения клиентом стоило им сделки. В противоположность этому, представитель IBM адаптировал свою стратегию продаж к той стадии процесса принятия решения, на которой мы находились, и в результате продал нам систему.

Конечно, не всегда все так просто. В нашем случае у нас не было четких или установленных критериев для выбора между различными системами. Вследствие этого, пока последний продавец не помог нам, у нас отсутствовал соответствующий базис для принятия решения. Мы представляли собой типичного не очень опытного клиента, который совершает покупку впервые.

Когда покупатель совершает покупку на одном и том же рынке неоднократно, может возникнуть противоположная проблема. Вместо отсутствия принципов или критериев покупки — покупатель может иметь слишком четкие принципы или установленные критерии. Примером может служить специалист по закупкам, периодически осуществляющий покупки на рынке и для которого цена является критерием номер один, номер два и номер три.

Однако нельзя делать ставку на воздействие на критерии или на их изменение, пока вы не знаете, что это за критерии. Наиболее типичной стратегической ошибкой, которую продавцы делают на этой стадии процесса продаж, является то, что продавцы не пытаются выяснить принципы или критерии клиента, в соответствии с которыми тот принимает решения. Вследствие этого продавцы не знают, как выделить себя среди конкурентов или как привлечь внимание к тем моментам, которые произведут самое большое впечатление на клиента.

Это отчетливо иллюстрирует следующий пример, где в результате неумения понять критерии клиента в принятии решения сделка была потеряна. Что еще хуже, как впоследствии пришли к выводу и продавец и покупатель, — неспособность продавца уяснить критерии привела к принятию покупателем не самого оптимального решения.

Стратегия построения отношений с клиентами на стадии "Разрешение Сомнений"

Как только покупатель произвел оценку конкурирующих вариантов, процесс продажи вступает в свою заключительную стадию — стадию Разрешения Сомнений. На этой стадии в последнюю минуту возникают страхи и опасения, которые могут помешать принятию решения или заставить покупателя возобновить переговоры с конкурентами.

Иногда эта стадия не играет особой роли. Например, вы являетесь постоянным поставщиком с прекрасной репутацией у клиента. Поскольку клиент знает, что ваш продукт в целом удовлетворяет его потребностям, вы проходите стадию Признания Потребностей без особого труда. На стадии Оценки Различных Вариантов клиент по-прежнему уверен, что ваш продукт лучше других. В таких условиях вполне вероятно, что у вашего клиента нет повода для беспокойства. Вы можете переходить от стадии Оценки Различных Вариантов непосредственно к окончательному принятию решения о покупке.

К сожалению, такие идеальные условия чрезвычайно редки. Ситуация, когда один продавец при осуществлении сложной продажи полностью удовлетворяет все потребности, не типична. На стадии Оценки Различных Вариантов редко происходит так, что один продавец настолько резко выделяется среди других, чтобы выбор был заранее предрешен. Чаще всего к концу стадии Оценки Различных Вариантов клиент, делая выбор между несовершенными вариантами, чувствует, что один продавец, с учетом всех факторов, предпочтительней других.

Не удивительно, что при таких обстоятельствах клиенты испытывают сомнения в отношении правильности принимаемого ими решения. Если клиент чувствует, что решение рискованно, стратегия продаж должна учитывать это. Успешная стратегия должна способствовать выявлению и преодолению ощущаемых рисков.

Типичной ошибкой на стадии Разрешения Сомнений является попытка форсировать принятие решения клиентом. Я помню одного менеджера по работе с крупными клиентами из шведской компании, спрашивавшего моего совета о стратегии в отношении одного из его ключевых клиентов.

«В прошлом месяце они, казалось, очень хотели приступить к делу, — сказал он мне, — однако теперь они тянут время. Я думаю, что тут что-то не так. Как вы считаете, следует ли мне позвонить и установить сроки на рассмотрение предложения, которое мы представили?»

Я посоветовал ему не давить на клиента. В стратегическом плане было бы хорошо, предложил я, посетить клиента и попытаться выяснить, в чем, собственно, дело. «Не думаю, что это поможет, — усомнился менеджер, — в Швеции дела так не делаются. Если вы хотите заставить клиентов, которые не могут прийти ни к какому выводу, принять решение, нужно немного нажать на них». «А если клиент не поддастся этому небольшому нажиму?» — спросил я. Он улыбнулся. «Тогда нужно нажать сильнее», — ответил он.

Через год я опять встретился с этим менеджером во время своей поездки в Стокгольм. Я напомнил ему о нашем разговоре. «Как все закончилось?» — спросил я. «Мы получили заказ, — сказал он мне, — но я думаю, что вы были правы. Я нанес визит клиенту, чтобы сообщить, что они должны принять решение в течение десяти рабочих дней, иначе мы отзовем наше предложение. Неделю от них не было ответа. Затем я заболел, и один из моих коллег посетил клиента вместо меня. Клиент рассказал ему, что за день до моего посещения у них состоялось большое совещание, на котором были высказаны опасения относительно сложности внедрения и возможности справиться с этим делом успешно. После моего посещения они сначала решили отказаться от предложения. Однако моему коллеге удалось выяснить все беспокоящие их проблемы, и большинство вопросов было решено до того, как я снова появился на работе. В конце концов мы заключили сделку, но я понимаю, почему вы рекомендовали мне не оказывать давления на клиента». Я был рад, что его история имела более счастливый конец, чем большинство аналогичных случаев, которые я наблюдал.

Клиенты обычно негативно реагируют на давление на стадии Разрешения Сомнений в процессе продажи.

Но если нельзя игнорировать опасения клиента и нельзя форсировать его решение, то что делать, чтобы добиться успеха на стадии Разрешения Сомнений в процессе продажи? Существует несколько стратегий, которые можно использовать для обнаружения опасений и оказания помощи клиенту в их устранении. Иногда на этой стадии продажи важным инструментом становятся переговоры. Клиент может выразить желание обсудить специальные условия в качестве предпосылки для дальнейшего продвижения вперед, в особенности в отношении вопросов цены или поставок. Большинство людей совершают ошибку, приступая к переговорам на слишком ранней стадии цикла продажи. И зачастую переговоры оказываются неожиданно невыгодной стратегией для заключения сделки. Тем не менее переговоры по продажам могут быть действенным инструментом, если использовать их осмотрительно.

**Построение отношений с клиентом на стадии "Внедрение"**

Легко встать на наивную точку зрения в отношении продажи, когда полагают, что как только решение принято, работа закончена. Думать так о стратегии продаж или о построении отношений с клиентом — опасно и недальновидно. Весьма незначительное число больших продаж завершается после подписания контракта клиентом. Большая часть продаж включает в себя внедрение, установку, сервисное обслуживание или какой-либо другой контакте покупателем. Период после принятия решения — один из наиболее плодотворных этапов для нахождения возможностей новых продаж.

**Резюме**

Стратегия продаж должна быть ориентирована на клиента и на способы оказания влияния на него. Из этого следует — чем лучше вы разбираетесь в поведении клиента, тем легче будет разработать успешную стратегию продаж.

В процессе принятия решения о большой покупке поведение клиента подразделяется на три ярко выраженные стадии.

После принятия решения обычно наступает четвертая стадия — стадия Внедрения, которой в стратегии продаж пренебрегают, но которая, в случае правильных действий, может создавать существенные дополнительные возможности для продаж.

Каждая из этих стадий требует различного набора стратегий и методов. Продавец может очень успешно действовать на одной из этих стадий, но ему может не хватить мастерства для другой стадии.

Успешная стратегия продаж — это не грандиозный план, не хитроумные трюки, — это глубокое понимание поведения клиентов. Это знание опасений, испытываемых клиентами на различных стадиях продажи, и понимание, как эффективно реагировать на эти опасения.