
КАК ДА ИДЕНТИФИЦИРАТЕ ПОВЕДЕНИЕТО НА КУПУВАЧА

Иванка КОСТОВА*
Десислава КОСТОВА-ПИКЕТ**

Buyers have different plans for different sellers. Each plan and subsequent behavior of buyers requires a different approach to marketing, pricing and sales. We have identified four types of clients: buyers oriented price, buyers oriented value, buyers oriented relationships and unique group of buyers, which we call „poker“. Let me introduce the four groups and then examine them in detail, so immediately you can identify each species and to know how to approach them.

Всички клиенти казват, че стойността е това, което най-много искат, но много от тях блъфират. Някои клиенти са мотивирани единствено от цената. Други искат и са склонни да плащат за стойност. Разпознавайте разликата така, че тя да работи във ваша полза. Приспособете подхода си на предлагане и продажба, за да оптимизирате предимствата си за всеки един от тях. Може дори да се научите да обичате купувачите, ориентирани към цената. „Покер играчите“ са тези, които трябва да контролирате.

Всеки иска стойност. Реалността обаче е, че не всеки е готов да плати за нея. Клиентите мислят по различен начин за стойността и за продавачите. Някои купувачи искат добри взаимоотношения. Други единствено желаят да купят на най-ниската цена. За да бъдат успешни, търговците и мениджърите трябва да разпознават тези разлики и да изработят подходящите подходи към купувачите, ако не искат да си губят времето и да пропускат възможности за печалба.

Купувачите имат различни планове за различните продавачи. Всеки план и последващо поведение на купувачите изисква различен подход на предлагане, ценообразуване и продажба. Ние идентифицирахме четири вида клиенти – купувачи, ориентирани към цената; купувачи, ориентирани към стойността; купувачи, ориентирани към взаимоотношенията;

* Авторът е професор, доктор, Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“.

** Авторът е доцент, доктор, Калифорнийски университет – САЩ.

и уникална група купувачи, която наричаме „покер играчи“. Нека представим четирите групи и след това ще ги разгледаме по-подробно, така че веднага да можете да разпознаете всеки вид и да знаете как да подходите към него.

Купувачи, ориентирани към цената

Тези клиенти купуват единствено въз основа на цената. Те не се интересуват от повишената добавена стойност, нито пък от допълнителните характеристики на продукта. Те установяват критерии на покупка за широк кръг възможни доставчици и се уверяват, че те отговарят на изискванията, за да наддават за сделката. Купувачите, които са ориентирани към цената, са много предпазливи и се стремят да не се обвързват с конкретен доставчик, като се уверяват, че отсъстват разходи за смяна на доставчика. Вероятно двата най-добри примера за такъв тип купувачи са General Motors и правителството на САЩ. И двете организации се фокусират върху цените, използвайки тази тактика в ущърб на много доставчици.

Купувачи, ориентирани към стойността

Някои купувачи са готови да преминат от един доставчик към друг въз основа на способността му да подобри финансовото състояние или въздействие за клиентите им. Тези клиенти са признали недостатъците на покупките, извършвани само въз основа на цената, и наблюдават сложните технически и бизнес процеси, за да правят редовни оценки на стойността, която предлагат други алтернативни доставчици. Два от най-добрите примери за купуване въз основа на стойността са Toyota и Wal-Mart. Да, понякога те са брутални, но в дългата си история са работили и подкрепяли доставчиците, докато доставчиците са готови непрекъснато да подобряват ефективността на разходите на тези предприятия. За да могат да направят това, Toyota и Wal-Mart често предоставят техническа помощ на своите доставчици.

Купувачи, ориентирани към взаимоотношенията

Тези клиенти разчитат на близки отношения с доставчиците. Купувачите, ориентирани към взаимоотношенията, се доверяват на своите партньори доставчици за това, че те ще осигурят продуктите и услугите, от които клиентите им се нуждаят, и по този начин ще спечелят пазарен дял от конкурентите си. Изненадващ резултат от разбирането на движещите сили на покупките, основани на взаимоотношенията, е, че много компании виждат своите клиенти като ценово ориентирани, докато всъщност техните клиенти желаят по-добри взаимоотношения.

В ИТ сектора, където купуването въз основа на цената изглежда, че доминира, в действителност само 30 % от клиентите „получават отношенията, които са искали“, а 70 % казват, че „искат да се отдръпнат от едно

чисто трансакционно взаимоотношение, за да установят по-силни партньорства с по-малко на брой предпочитани IT доставчици“. За съжаление, причината, поради която клиентите изглеждат като ориентирани към цената, е, защото търговците се обръщат към грешните хора в компаниите купувачи или защото търговците отстъпват по отношение на цената толкова бързо, така че клиентите знаят, че могат да преговарят. Вярват или не, една от най-големите разлики между купувачите, ориентирани към взаимоотношенията, и купувачите, ориентирани към цената, е нивото им на доверие в техния доставчик. Това е важно разграничение, тъй като дейностите, които компаниите трябва да извършат, за да изградят доверие, са различни от много от упражненията за изграждане на отношения, които виждаме в редица продажбени програми.

Купувачи „покер играчи“

„Покер играчите“ обичат да играят играта на ценообразуване. Те са научили, че ако се фокусират върху цената, могат да накарат доставчиците да пропуснат възможности за печалба, като продължават да осигуряват функции и услуги с висока стойност. Това често се случва в зрялата фаза от жизнения цикъл на продукта, когато купувачите са с повече опит и вече не са толкова загрижени дали ще получат достъп до продукта. Покер играчите знаят, че доставчиците ще направят почти всичко, за да осъществят продажба.

Разграничаването и разработването на продажбени стратегии за четири типа купувачи е достатъчно сложно. Това, което усложнява нещата, е, че повечето компании надценяват съотношението на ценовите купувачи към купувачите, ориентирани към стойността и взаимоотношенията.

Как да идентифицирате поведението на купувача

От изключително значение е компанията, която започва преговори с даден клиент, да знае предварително какъв тип купувач е той. Един отличен подход за преговори за един вид купувач ще се провали при купувач, който работи при различна парадигма.

При купувачи, ориентирани към цената, решението почти винаги е контролирано от търговски агент. Този търговски агент ще има опит в преговорите и покупката на конкретния продукт. Той ще определи няколко доставчици, които да отговарят на спецификациите. Тези условия определят мястото на стоката на пазара. Техният подход към доставчиците може да бъде студен, а в екстремни случаи може да бъде и оскърбителен.

В противоположния край на спектъра купувачите, ориентирани към взаимоотношенията, са по-скоро малки и средни компании, които разчитат на доставчиците да им дадат уменията в областта на продукта или услугата. Тук най-вероятно решението се взема от някой високопоставен в компанията. При по-малките фирми това дори може да бъде ди-

ректорът или собственикът. Техният стил на работа с доставчиците е много отворен. Те са доволни да имат доверени партньори, а в замяна ще са ви възможно най-полezni в определянето на техните нужди. Заради тяхната лоялност те често имат само един доставчик, който да е компетентен за определена област.

Купувачите, ориентирани към стойността, искат ясно доказуема стойност от доставчиците. Съответно те имат необходимите познания вътре във фирмата, за да оценят тази стойност за компанията или за клиентите им. Оценителят има технически познания или специфичен опит, за да разбере разликата в стойността на офертите на различните доставчици. Техният стил на работа с доставчиците е отворен, но в известна степен контролиращ. Те искат да знаят какво може да им предложи доставчикът, но също така искат да контролират процеса. Тук, макар че процесът на покупка може да бъде подпомогнат или ръководен от търговски агент, истинският контрол се намира в ръцете на ръководител на отдел или някой от техническия персонал, от IT служителите, от производството или от инженерството. Тъй като купувачите, ориентирани към стойността, се нуждаят от средства, за да направят това, те обикновено са средни или големи по размер компании.

„Покер играчите“ обхващат повечето доставчици. Това са купувачите, които искат взаимноотношенията и признават реалната стойност на предлаганата стока, но знаят, че ако изправят продавача срещу един куп доставчици с ниска стойност, цената ще падне. Може би най-ясният сигнал за това, че си имате работа с „покер играч“, е, когато с решението се заема консултант от трета страна или купувач, който е относително нов за компанията или за екипа за купуване. И в двата случая тяхната основна предпоставка е: „Гледай как ще накарам доставчика ти да отстъпи и да намали цената“. Те често ще направят това с много точно определена заявка за оферти. Но трябва да следите списъка с доставчици, тъй като той често включва доставчици, които не разполагат с възможностите да отговорят на изискванията на наддаването. Такива компании са в списъка само за да окажат натиск за намаляване на цените.

Следете за клиенти, които се държат като купувачи, ориентирани към цената

Много клиенти са разбрали, че могат да получат стойност, без да плащат за нея, като се държат, сякаш цената е единственото нещо, което има значение. Някои от нещата, които търговските агенти „покер играчи“ ще направят, за да извлекат по-ниски цени от продавачите, са изумителни. Също толкова невероятен е броят на доставчиците, които научават своите клиенти да очакват по-ниски цени, за да постигнат целите си за тримесечието. Един отличен списък на някои от характеристиките на поведението на „покер играчите“ е съставен от Лари Стайнмец и Бил

Брукс в книгата им „Как да продавате при по-високи маржове от тези на конкурентите ви: спечелете всяка продажба при пълната цена, процент или такса“. Следват нашите фаворити от техния списък. Ще се смутите от това колко много пъти вие или вашите търговци са били заблудени от търговски агент, който е използвал един от тези трикове.

Трикове на търговските агенти, за да ви накарат да намалите цените

1. Те държат на разстояние търговския представител.
2. Те загатват (или направо заявяват), че качеството, обслужването и доставката на вашия конкурент е толкова добро или дори по-добро от вашето.
3. Те казват: „Нека го напишем на по-ниска цена този път. Ще преценим дали не може да платим повече по-късно, когато разберем колко добре ще се представи продуктът“.
4. Те казват: „Не ни интересува качеството, обслужването или доставката. Те не са от значение. Единствено цената е важна“.
5. Те твърдят, че трябва да отговаряш на определени изисквания, като например: „Можем да платим само X долара за единица“.
6. Те казват, че можете да използвате името им като препратка към други, потенциални клиенти.
7. Те се опитват да спечелят време в очакване на отстъпки.
8. Те настояват, че потребителите, които използват продукта ви, – хората в магазина, в офиса или в определена област, не намират разлика между вашите и останалите продукти.
9. Те са подготвени и знаят за проблемите, които вашата компания има.
10. Те използват старата тактика на „най-ниската цена“.
11. Те ви засипват с условия в своя полза и използват неверни (договорни) точки на пречупване.
12. Понякога ще използват помощник, който да ви отвлича вниманието, за да преговаря с вас.
13. Те питат за добавки. Това се нарича залъгване.
14. Понякога се отказват от сделката – просто за да ви „научат“.
15. Те се научават да стават по-безпощадни в края на преговорите.
16. Те казват: „Ние трябва да сведем доставчиците само до двама. Ако искаш да си един от тях, ще трябва да намалиш цената“.
17. Те казват: „Имам нужда от причина да се откажа от този дългосрочен доставчик. За да го направя, твоята цена ще трябва да бъде по-ниска от тяхната“.
18. Те казват: „Нужен ни е прототип. Нека да видим мостри“ или „Нека да видим някакви чертежи. Ще се погрижим за цената след това“.

19. Те играят играта на власт подобно на това как се организират мебелите, къде да седнете и дори на какво да седнете.

Търговците и мениджърите все още се подвеждат от тези тактики дори когато знаят, че клиентът се нуждае от стойност. Същите тези търговци и мениджъри по продажбите имат търговски агенти в собствената си компания, които са експерти в прилагането на тези трикове на техните доставчици. Колко трудно би било да отидат и да говорят със собствениците си търговски агенти, за да разберат някои от триковете им, които използват при доставчиците?

„Покер играчите“ могат да бъдат идентифицирани чрез внезапните промени в центъра за купуване. Това означава, че високопоставен технически ръководител може внезапно да се оттегли от сделката и неговото място ще заеме търговски агент. Ако този ход е предшестван от значителен спад в печалбата за клиента, това показва, че поведението става ориентирано към цената. Но ако този ход изглежда внезапен, то тогава това е поведение на „покер играч“.

Вярвате или не, не е нужно да се притеснявате за това дали срещу вас има истински „покер играч“. Ако се отнасяте към тях като към ценови купувачи, вие автоматично ще сведете до минимум щетите, които могат да нанесат на компанията и на печалбата ви. Другата възможност е да ги разобличите, като извадите продукт със стойност от продуктивния пакет, за да отговорите на цената. Ще разберете дали наистина се нуждаят от стоката със стойност или не. Истинският трик е да опитате да разберете тяхната реална власт над финалното решение. Възможно е да казват, че имат пълен контрол над решението, но често това не е така. Те могат дори да блокират достъпа ви до други членове на центъра за купуване. Но ако можете да разговаряте с тях, ще успеете да разберете каква е истинската власт на „покер играча“.

Как да отговорите на всяко едно поведение

Първото правило в работата с купувачи, ориентирани към цената, е да сте много внимателни за попадането във войни на наддаване с конкурентите. Победители в ценовите войни няма, само оцелели. Ценовите купувачи използват войните на наддаване, за да намалят цените. Победителите страдат от „проклятието на победителя“. Това означава, че те печелят поръчката, но в крайна сметка губят толкова много в марж, че им се иска да не са взимали поръчката. Малко вероятно е да успеят да си възвърнат загубите в обем или с течение на времето. Това е така, защото веднага след като доставчикът се опита да повиши цените, купувачът, ориентиран към цените, преминава към друг доставчик, който прави същата грешка. За да се защитите от загуби при ценова война, ние препоръчваме да установите цена на отказване от търга при сделки с ценови купувачи. Преди да започнете преговори с купувачи, ориентирани към цената, е жизненоважно

търговците да определят долната цена, основана на доброто разбиране на текущото натоварване на бизнеса и структурата на разходите. Уверете се, че това изчисление се извършва в офиса, когато всеки мисли за рентабилен бизнес, а не когато се борят да спечелят поръчката.

На купувачите, ориентирани към цената, предлагайте продуктови пакети на абсолютния минимум. Премахнете всички допълнителни характеристики и услуги. Тези купувачи не ги искат. Не ги искат дори ако са безплатни. Никога не очаквайте, че те ще станат купувачи, ориентирани към стойността, въз основа на получаването на тези допълнителни характеристики. Освен ако не настъпи промяна в хората или стратегията, те никога няма да се променят.

Купувачите, ориентирани към цената, нямат никаква лоялност. Те не искат да бъдат лоялни. Всъщност те искат да преминават от един продавач към друг, това е част от тяхната индивидуална и корпоративна същност. Те се стремят да попречат на продавачите да включат разходи за смяна на доставчика в микса. Не разбираме защо компаниите очакват основните правила на поведение на купувача да се променят.

Купувачите, ориентирани към стойността, са тези клиенти, които разбират и са готови да платят за стойност. В действителност тези купувачи често ще отхвърлят някой доставчик само защото не предлага избор на продукти с различен обхват на стойност. Много купувачи, ориентирани към стойността или взаимоотношенията, са разочаровани, когато търговците не знаят как да им представят опции на продукти. Съветваме ви да инвестирате в разбирането на бизнеса на купувача, ориентиран към стойността. Проведете задълбочени интервюта. Направете изчисленията за възвръщаемост на инвестициите. Вземете резултатите на клиента. Обърнете се към други членове на центъра за купуване, освен търговския агент. Когато съставяте предлагания пакет, се уверете, че той им дава възможности за избор особено когато продуктът с висока стойност ще бъде над бюджета. Предложете им опция, която отговаря на техния бюджет. И им предоставете необходимия анализ, който да им помогне да направят най-добрия избор.

Купувачите, ориентирани към стойността, могат да станат лоялни. Но това е възможно да отнеме време. Най-добре можете да подтикнете купувачи, ориентирани към стойността, към покупка, като им покажете малки елементи от продукта, така че те сами да го тестват и да се убедят в стойността му. Резултатът с течение на времето е, че те започват да се доверяват на способностите на доставчика и виждат повече ползи от това, че те стават част от цялостния им продуктов пакет. В този момент доставчикът почти винаги се радва на благоприятно обсъждане в процеса на поръчки. Това са прекрасни изгоди, защото продавачът получава приходи за продължителен период от време.

Купувачите, ориентирани към взаимоотношенията, наистина искат да се погрижат за тях. Те очакват техните доставчици да направят всичко възможно за задоволяването на техните нужди. Те обикновено разчитат на доставчиците си да им предоставят техническите умения, за да работят системи, машини и процеси. Те също така разчитат на доставчиците и за обучение. Това са купувачите, които имат нужда да се свързват редовно със старшите мениджъри по продажби на компанията.

Клиентите, ориентирани към взаимоотношенията, очакват техните доставчици да поддържат в наличност пълна гама продукти и услуги. А те са готови да платят за поетия ангажимент за складовата наличност и услуги. Колкото по-широка гама продукти получат от един доставчик, на когото вярват, толкова повече увереност имат. Тази увереност намалява техните разходи за покупки и по-важното – техния риск.

Ако трябва да въведете изцяло нова технология, първо я направете достъпна за купувачите, ориентирани към стойността, защото те притежават вътрешните умения, за да се пригледят към риска от новата технология. Направете я достъпна за купувачите, ориентирани към взаимоотношенията само когато вече е изпитана или е станала по-стабилна. Всъщност вие искате да станете техен експертен съветник във вашата продуктова или технологична област. Това намалява инвестицията и риска за купувача, ориентиран към взаимоотношенията.

Купувачите, ориентирани към взаимоотношенията, могат да станат лоялни към вас с течение на времето. Трудно е да се насочите към такива клиенти, защото те са верни на конкурентен доставчик или имат вътрешен отдел дори ако разходите на този отдел са високи или неговата ефективност е ниска. Ако ще се насочвате към компания, която е лоялна към конкурент или вътрешен отдел, стойностен анализ на възвръщаемостта на инвестициите е добър старт. Но за да спечелите тяхната вяроност, ще е нужно повече от стойностен анализ на възвръщаемостта на инвестициите. Ниските цени не са най-важни за тях – най-важна е надеждността. Така че дори ниските цени да изглеждат привлекателни, те обикновено водят до реакция от страна на конкурента и вероятно до началото на ценова война. Най-добре е да започнете да работите бавно с клиенти, ориентирани към взаимоотношенията. Потърсете малка потребност, която да задоволите, и го направете добре. Докажете своята надеждност. Установете проблем, който сегашният им доставчик е пропуснал, и предложете да го решите. Подобно на купувачите, ориентирани към стойността, купувачите, ориентирани към взаимоотношенията, искат да изградят доверие с доставчиците си.

Но не се възползвайте от зависимостта на купувача, ориентиран към взаимоотношенията, от вас. Уверете се, че се отнасяте справедливо към купувачите, ориентирани към взаимоотношенията, ако искате те да останат такъв тип купувачи.

Решението е подход на групиране на две услуги, което включва предложение на основен продукт с ниска цена и предложение с пълно обслужване и по-висока цена. Това предотвратява отчуждението и дава на търговците продукт със стойност, който да могат да продадат на клиентите, ориентирани към взаимоотношенията. Предлагаането на избор на клиента е от значение, защото помага на търговците ясно да разграничат защо една цена е по-висока от друга. На повечето пазари има по-голям брой купувачи, ориентирани към стойността или взаимоотношенията, отколкото клиенти, ориентирани към цената, и те искат да имат избор. Често това не изглежда точно така, защото доставчиците прибавят допълнителни такси, което поражда недоверие от страна на клиентите. Когато това се случи, всички клиенти започват да се държат като купувачи, които са ориентирани към цената.

Значението на доверието

При работа с купувачи, ориентирани към взаимоотношенията и стойността, доверието е от жизненоважно значение. Проучване за продажбата на платки на седем различни индустрии установило, че съществуват две основни движещи сили на поведението на ценовите купувачи. Първата движеща сила е големината на компанията. Втората е нивото на доверие в компанията продавач и търговеца. Това е важно, защото, ако няма план за развитие на доверието с клиентите, те ще са или ценови купувачи, или „покер играчи“. Големината на компанията също е от голямо значение, защото по-големите компании разполагат с необходимите средства, за да развият вътрешните умения, необходими им, за да оценят алтернативните доставчици. Тъй като те са богати на ресурси, рискуват да пропуснат възможности за печалба, като не купуват на базата на цената. За останалите проучването идентифицира следните движещи сили на доверие между продавачи и купувачи:

- липса на продажбени тактики със силен натиск;
- качество на доставките, както обещаното;
- отзивчиво обслужване на клиенти;
- вслушване в моите проблеми (дълбочинно проучване);
- обща надеждност на компанията;
- доставка навреме;
- обща надеждност на търговеца;
- опит на продавача и купувача;
- познания за продукта на търговеца.

Въпреки че това не е пълният списък от проучването, тези елементи наблягат на няколко неща. Първо, общата надеждност на търговеца и компанията доставчик в редица области е от решаващо значение за развитието на доверие. Второ, ако има висок оборот от страна на доставчика или ако клиентът има висок оборот от своя страна, ще има повече поведение на

ценово купуване. В заключение инвестицията в познанията за продукта на търговеца е добре вложена. Научете ги как да се вслушват и да провеждат задълбочени интервюта, за да се потопят в проблемите на клиента. Какъв е крайният резултат? Ако всички тези неща не са изпълнени, всичките ви клиенти ще изглеждат като купувачи, ориентирани към цената.

Играйте покер по-добре

Най-трудно е да се търгува с клиента „покер играч“. Това е така, защото те са хората, които искат да получат висока стойност на ниска цена и са свикнали да го постигат. Те преговарят за най-ниските цени и прекарват остатъка от времето си, оплаквайки се от увеличаването на услугите. Ако искате да спрете да пропускаете възможности за печалба, когато работите с „покер играчи“, просто трябва да играете по-добре покер или да не играете изобщо.

Има редица причини, поради които клиентите „играят покер“. Една от тях е, че те са се научили да не се доверяват на своите доставчици. Най-голямата причина обаче е, защото опитът им показва, че това работи при понижаване на цените. Повечето доставчици, дори големите на пазарите с много висока стойност, просто не знаят как ефективно да отговорят на „покер играчите“. Има само три начина да спечелиш на покер. Или да имаш печеливша ръка, или да блъфираш, или да се откажеш. Най-успешните клиенти „покер играчи“ не желаят да разчитат единствено на късмета си и обикновено предпочитат да не прогонват доставчиците, с които имат успешни взаимоотношения. Но те имат силно желание да блъфират. През годините много търговски агенти са се специализирали в това. Проблемът е, че търговците и техните мениджъри не са развили свой собствен набор от умения за блъфиране. Нито пък осъзнават силата на собствените си възможности. Без увереността, натрупана от познаването на способностите си, търговците и мениджърите губят в преговорите с клиенти, защото са отчаяни да сключат сделката на всяка цена.

Фирмите за професионални услуги и IT аутсорсинг компаниите са основни примери за компании, натоварени с висока честота на разпространение на клиенти „покер играчи“. Тези клиенти, подкрепени от армии от консултанти от трета страна, са се научили да играят агресивен покер и да знаят тънкостите на блъфирането. Фирмите за професионални услуги се отказват при всяко блъфиране и раздават голямо количество от стойност и приходи чрез по-ниски цени. В някои случаи, тъй като тези фирми персонализират всеки продукт за всеки клиент, те не могат лесно да разграничат различните нива на стойност за клиентите си.

Услугите не са стока

Не бихте ли искали да видите игра на покер между знаменитости с купувачи и продавачи на професионални услуги? Само си представете кой

първи ще запълни местата на губещите. Всичко това може да бъде избегнато, ако фирмите си повтарят една проста мантра: Услугите не са стока. Още веднъж, защото това е действителността, – услугите не са стока. Защо клиентите не ви казват това? Защото това не е в техни интерес. Тяхната сила в преговорите се засилва, ако приемете техния блъф, че услугите са стока. Но те не са и ако ги предизвикате, в девет от десет случая те ще се откажат.

Ние виждаме доказателство, че общият процент на „покер играчите“ се увеличава. Това увеличение е резултат от комбинацията от повишените изисквания на клиентите, отчаянието на конкурентите и колективната неспособност на много търговци да се справят с тактиката на клиентите. Така че какво трябва да направи един търговец? Първо и може би най-важно, отнасяйте се към „покер играча“ като към купувач, ориентиран към цената. Ако иска ниска цена, дайте му я, ако това е възможно. Отново уверете се, че той ще получи продукти и услуги с ниска стойност. Също така ограничете достъпа му до услугите с по-висока стойност.

Това изисква определено ниво на колективна смелост в организацията. Когато един „покер играч“ спечели договарянето на ниска цена и след това поиска да получи услуги, които не са били част от първоначалната сделка, трябва да му откажете. Кажете на другите мениджъри и търговци, че за тях също е добре да казват „не“ или да поискат допълнителна поръчка, за да платят за тях.

Направете анализ, основан на стойността и покупките в организациите на клиентите „покер играчи“. Дори и да се основава на някои предположения и хипотези, такъв анализ е еквивалент на оценяване на възможностите на противников „покер играч“. Подгответе се с прогнозната стойност на вашите продукти и услуги. Това е освобождаваща практика. Познаването колко точно стойност осигуряват продуктите и услугите на компанията ви засилва позицията ви. Често „покер играта“ се извършва от търговски агент или консултант от трета страна, който е уверил вземащия решение, че ще спечелят сделката. Всъщност те вероятно са се похвалили за това. За да спечелят, те ще играят ролята на вратар, за да държат доставчика далеч от истинските хора, оказващи влияние и вземащи решение. Трикът тук е да направите всичко възможно, за да получите достъп до другите членове на центъра за купуване. Ако е възможно, отидете до офисите на клиента. Отделете време, за да пригответе технически и финансови въпроси, които да преминат през купувача и да стигнат до правилните хора. Посетете ги с потребителите или с техническо лице, за да разберете какво правят.

С „покер играчите“ планирането на преговорите има и една допълнителна цел. Не само че подготвя търговците за това, което предстои, но също така подготвя и техните старши мениджъри. Една често срещана

тактика на „покер играчите“ е да прескочат специалистите по продажби и да работят директно с висшите мениджъри. Те знаят, че висшите мениджъри са по-склонни да отстъпят по отношение на цената в средата на преговорите. Част от процеса на планиране на сметките с „покер играчите“ е да се уверите, че висшите мениджъри са съгласни с определена ценова стратегия и се придържат към нея.

Ако наистина искате да спрете да пропускате възможности за печалба и да спрете с безсмислените ценови отстъпки, инвестирайте в изучаването на това как да играете по-добре покер с клиентите. Вместо да я мразите, можете дори да започнете да се наслаждавате на играта. Научете се да блъфирате и да излизате от сделката, докато все още имате на разположение стойност. Тогава ще можете да започнете да сключвате сделките уверено и рентабилно.

Литература

1. **Baljit**, S. Dall and Andrew S. West. Building Stronger IT Vendor Relationships. – In: *Innovations in IT Management*, No. 4, Spring 2005.
2. **Steinmetz**, Lawrence and William T. Brooks. How to Sell at Margins Higher Than Your Competitors: Winning Every Sale at Full Price, Rate, or Fee. Hoboken, NJ: Wiley, 2005.
3. **Thaler**, Richard H. The Winner's Curse. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.