

ИЛЬЯ ЛЕЙН

СДЕЛКА БЕЗ ШУМА

Как продавать через
ценность, а не напор



Илья Лейн
Сделка без шума.
Как продавать через
ценность, а не напор

<https://litres.ru/74075636>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вас учили продавать через давление, скрипты и бесконечные звонки? Забудьте. Клиенты давно научились чувствовать фальшь.

После этой книги Вы перестанете унижаться скидками, тратить часы на пустые встречи и гадать, почему сделки висают в воздухе. Вы начнёте быстрее понимать клиента, видеть слабые места в переговорах и спокойно говорить о деньгах без страха отказа. Узнаете, как продавать без театра, как держать цену, как не разваливать отношения после первой ошибки и почему хорошие продавцы выигрывают не давлением, а ясностью.

Эта книга поможет Вам выстроить продажи так, чтобы клиент доверял, команда не жила в панике, а деньги перестали зависеть от случайного везения. Без пафоса, без сказок про «идеальные техники». Только вещи, которые работают в живом разговоре и выдерживают проверку временем.

Содержание

Введение	4
ГЛАВА 1. Продажа не начинается с товара	9
ГЛАВА 2. Стратегия, которая доходит до клиента	29
ГЛАВА 3. Как покупатель доходит до решения	52
ГЛАВА 4. Среда, в которой продают	77
Конец ознакомительного фрагмента.	82

Илья Лейн

Сделка без шума.

Как продавать через ценность, а не напор

Введение

В этой книге я говорю о продажах без привычного театра вокруг них. Не о блеске улыбки, не о ловкости фразы, не о том, как продавить человека в конце встречи. Продажа начинается раньше. Она начинается там, где один человек пытается понять, что нужно другому, а потом честно решает, может ли его товар, услуга или компания с этим справиться.

У продаж плохая репутация, и это не случайность. Слишком долго их путали с нажимом, торопливым убеждением и умением заставить клиента принять решение, которое удобно продавцу. Кто видел такую работу хотя бы раз, тот потом с подозрением смотрит на любого человека с папкой, прайсом или коммерческим предложением. Но из плохих примеров не выходит хорошее определение. Хирурга не судят по шарлатану с грязным ножом. Продавца тоже не стоит судить только по человеку, который звонит в неподходящий момент

и читает чужой текст.

Продажа в здоровом виде связана с обменом. У одной стороны есть задача, риск, неудобство, желание сэкономить время, деньги или силы. У другой стороны есть решение и обязанность объяснить его так, чтобы покупатель видел не набор свойств, а результат для себя. В этом месте продажа становится частью управления, маркетинга, производства, сервиса и даже характера компании. Клиент редко разделяет фирму на отделы. Для него человек, который пришёл на встречу, и есть фирма. Он по нему судит о качестве, о сроках, о культуре обещаний и о том, как с ним будут говорить после оплаты.

Поэтому я буду идти от простого к сложному. Сначала нужно разобраться, какую роль играет продажа в современной компании. Потом станет ясно, почему один продавец приносит пользу, а другой оставляет после себя только усталость; почему хороший товар сам по себе ещё не продаётся; почему знание клиента важнее длинной презентации; почему отдел продаж не может жить отдельно от маркетинга, производства и финансов.

Главная мысль этой книги проста. Продавец не должен подменять ценность напором. Если ценность есть, её нужно найти, связать с задачей клиента и показать на понятном языке. Если ценности нет, даже самая бойкая речь только отсрочит разочарование. Рынок таких вещей не забывает. Один раз можно продать за счёт шума. Второй раз клиент

уже спрашивает не о красивых словах, а о том, что произошло после первой сделки.

Я не собираюсь делать из продажи романтическую профессию. В ней много обычной тяжёлой работы. Нужно искать людей, которым может быть полезен продукт. Нужно слушать то, что не всегда приятно слышать. Нужно возвращаться к разговору после отказа. Нужно помнить детали, проверять обещания, разбираться в цене, сроках, поставке, сервисе, бумагах и людях, которые влияют на решение. В этом нет мистики. В этом есть ремесло.

У ремесла есть правила. Они меняются вместе с рынком, но не исчезают. Когда-то продавцу хватало хорошего голоса, настойчивости и умения закрывать сделку. Теперь этого мало. Клиент приходит подготовленным, сравнивает варианты, читает отзывы, спрашивает коллег, смотрит на условия поставки и обслуживание. В деловой продаже он часто знает не меньше продавца, а иногда больше. Поэтому старый образ человека, который приехал рассказать про товар, становится слабым. Современному продавцу приходится разбираться в проблеме клиента, а не только в каталоге своей компании.

Есть ещё одна вещь, о которой нельзя забывать. Продажи стоят дорого. Встречи, командировки, обучение, CRM, образцы, подготовка предложений, время инженеров и руководителей, поддержка после сделки. Всё это превращает каждую ошибку в деньги. Если компания отправляет продавцов ко всем подряд, если не понимает, какие клиенты прибыль-

ны, если держится за каждого маленького покупателя одной и той же дорогой силой, она сама создаёт убыток. Продажа должна быть не только активной, но и разумной.

В этой книге я буду говорить о продаже как о части маркетинга, но не буду растворять продавца в общих словах про рынок. Маркетинг помогает понять, кому и что предлагать. Продажа проверяет это понимание в живом контакте. Маркетинг строит обещание. Продажа приносит это обещание конкретному человеку и слышит, где оно звучит убедительно, а где рассыпается. В хорошей компании эти две функции спорят, но не воюют. В плохой компании они стоят по разные стороны коридора и объясняют неудачи друг другом.

Читатель, который ждёт набора быстрых приёмов, может быть разочарован. Приёмы будут, но они ничего не стоят без общей картины. Можно выучить десять способов отвечать на возражение и всё равно провалить встречу, если возражение появилось потому, что продавец с самого начала говорил не о том. Можно знать пять вариантов закрытия и не закрыть ничего, если клиент не увидел связи между покупкой и своей задачей. Техника нужна, но она должна стоять на понимании.

Я пишу для тех, кто продаёт, управляет продавцами, работает рядом с продажами или только выбирает эту профессию. Мне хочется снять с продаж лишнюю грязь и лишний блеск одновременно. Это не низкое занятие и не магия. Это работа на стыке продукта, рынка и человеческого доверия.

В ней виден характер компании быстрее, чем в любой презентации о ценностях.

Начнём с того, что обычно пропускают. Что такое продажа, зачем она нужна, почему она изменилась и почему без неё даже хороший бизнес часто остаётся недосказанным.

ГЛАВА 1. Продажа не начинается с товара

Самое короткое объяснение продажи звучит почти слишком бедно: продавец помогает совершить покупку. Но за этой фразой стоит целая цепочка действий. Надо найти человека или организацию, у которых есть потребность. Надо понять, осознают ли они эту потребность. Надо проверить, подходит ли им решение. Надо объяснить пользу, ответить на сомнения, договориться об условиях, не испортить доверие и довести дело до результата. Если убрать хотя бы одно звено, продажа становится случайностью.

В старом представлении продавец выходит на сцену тогда, когда товар уже создан. Завод выпустил изделие, бухгалтерия посчитала цену, склад принял коробки, руководство решило план, и только после этого продавцу сказали: иди и продавай. Такой порядок удобен для тех, кто не хочет слышать рынок до последнего момента. Но он опасен. Если продавец появляется только в конце, компания поздно узнаёт, что клиенту нужно другое, что срок поставки не подходит, что цена не объясняется ценностью, что конкурент говорит проще и обещает точнее.

Продажа не начинается с фразы «добрый день, я представляю компанию». Она начинается с того, как компания смот-

рит на рынок. Если она считает, что покупатель обязан оценить её труд уже потому, что товар сделан хорошо, продавец будет вынужден защищать чужую самоуверенность. Если компания считает, что клиент ленив, невежественен и его надо подтолкнуть, продавец быстро скатится в нажим. Если компания признаёт, что покупатель выбирает между разными способами решить свою задачу, продажа становится разговором о пользе, риске и цене.

Есть три привычных способа смотреть на бизнес. Первый держится вокруг производства. Главное произвести больше, ровнее, дешевле. Такой взгляд был силён там, где спрос превышал предложение. Когда людям не хватало товара, они соглашались на скромный выбор. Фирма, умеющая выпускать много и недорого, получала преимущество уже этим. Продавец в такой системе был скорее проводником продукта к рынку, чем исследователем клиента.

Второй взгляд держится вокруг сбыта. Товар есть, склад полон, конкурентов стало больше, покупатель не спешит. Значит, нужно активнее продавать, сильнее убеждать, громче заявлять о себе. На этом месте выросла грубая версия продаж, которая до сих пор портит профессию. Проблема не в самой активности. Без активности продаж не бывает. Проблема в том, что сбытовая логика часто начинается с вопроса: как заставить клиента взять то, что мы уже сделали? Вопрос звучит бодро, но ведёт в тупик.

Третий взгляд держится вокруг рынка. Он начинается не

со склада и не с плана, а с потребности. Кто наш клиент? Что он пытается сделать? Что ему мешает? За что он готов платить? Чем он рискует, если выберет нас? Что для него важнее: цена, скорость, надёжность, статус, простота, сервис, техническая точность? Здесь продавец не становится менее нужным. Наоборот, его роль растёт, потому что именно он видит, где предположения компании встречаются с реальностью.

Многие компании говорят, что ориентированы на клиента. Это стало такой обычной фразой, что её почти никто не слышит. Проверяется она не словами. Проверяется тем, что происходит, когда клиент задаёт неудобный вопрос. Может ли продавец честно сказать, что продукт не подходит? Слушает ли производство обратную связь от продаж? Меняется ли предложение после повторяющихся жалоб? Или вся ориентация на клиента заканчивается там, где начинается внутреннее удобство компании?

Продажа в современной компании выполняет несколько ролей сразу. Первая очевидна: принести выручку. Без заказов бизнес быстро превращается в набор хороших намерений. Но если видеть только выручку, продавца легко превратить в человека, который гонится за любым заказом. Тогда он приводит клиентов, на которых компания теряет деньги, обещает то, что нельзя выполнить, и радуется сделке, пока сервис и бухгалтерия разбирают последствия.

Вторая роль продажи состоит в отборе. Не каждый клиент

одинаково полезен компании, и не каждая компания полезна каждому клиенту. Это звучит резко, но на практике без этого не обойтись. Есть покупатели с большим объёмом, ясными потребностями и нормальной дисциплиной. Есть маленькие клиенты, которые требуют столько внимания, будто покупают половину склада. Есть заказчики с хорошими деньгами, но с такими условиями, что прибыль исчезает в обслуживании. Хороший продавец видит разницу и не стесняется обсуждать её с руководителем.

Третья роль продажи связана с информацией. Продавец приносит с рынка не только заказы. Он приносит язык клиента. Он слышит, какие слова вызывают интерес, какие вызывают скуку, какие преимущества люди считают настоящими, а какие существуют только в буклете. Он узнаёт, почему конкурент выигрывает, где цена кажется завышенной, какие функции покупатель считает лишними, каких сроков ждёт рынок. Если компания умеет слушать продавцов, она получает живую исследовательскую сеть. Если не умеет, продавцы начинают молчать и просто выполнять план.

Четвёртая роль касается отношений. В некоторых сделках, особенно в деловых продажах, покупатель не берёт вещь с полки. Он принимает решение, которое может влиять на производство, бюджет, безопасность, репутацию и работу коллег. Ему мало услышать, что продукт хороший. Ему нужно понять, как поставщик поведёт себя после подписания договора. Будет ли отвечать на звонки. Не исчезнет ли при пер-

вой проблеме. Сможет ли объяснить сбой без прятков. Здесь продажа выходит за рамки презентации и становится началом долгого взаимодействия.

Из-за этого меняется набор качеств продавца. Раньше часто говорили о красноречии. Оно полезно, но опасно, если подменяет слушание. Человек, который хорошо говорит и плохо слышит, быстро убеждает сам себя. Он выходит со встречи довольным, а клиент остаётся с чувством, что его использовали как повод для монолога. Настоящее преимущество даёт не длинная речь, а точный вопрос, после которого клиент сам формулирует проблему яснее, чем собирался.

Слушание в продажах не похоже на вежливое молчание. Можно кивать, записывать и всё равно ничего не понять. Слушать значит разбирать сказанное по смыслу. Клиент жалуется на цену, но на самом деле боится риска. Клиент просит скидку, но хочет гарантий. Клиент говорит, что подумает, но просто не видит срочности. Клиент хвалит продукт, но в компании у него нет влияния на решение. Продавец, который слышит только слова, ошибается. Продавец, который понимает положение человека, начинает работать точнее.

Ещё одно качество, без которого трудно, это настойчивость. Но настойчивость часто путают с назойливостью. Назойливый продавец возвращается к человеку, потому что ему нужен ответ. Настойчивый возвращается, потому что у разговора есть смысл. Он напоминает о договорённости, приносит новую информацию, уточняет обстоятельства, не

делает вид, что отказ был случайной паузой. Он умеет держать линию, но не превращает клиента в мишень.

Современная продажа требует дисциплины. Романтический образ свободного продавца, который ездит по встречам и сам решает, чем заняться, нравится многим новичкам. Потом выясняется, что свобода без порядка быстро портит результат. Нужно вести базу, записывать договорённости, планировать звонки, готовиться к встречам, проверять документы, помнить историю клиента. Плохая организация редко выглядит как крупная ошибка. Чаще она проявляется мелко: забытый звонок, перепутанная дата, неотправленный файл, обещание без контроля. Клиент делает вывод спокойно и без спора.

Технологии изменили продажи сильнее, чем кажется. Почта, видеосвязь, CRM, базы данных, сайты, электронные каталоги, аналитика закупок, автоматические напоминания. Всё это не отменило личный контакт, но убрало оправдания. Раньше продавец мог сказать, что не успел передать информацию в офис. Теперь это звучит слабее. Раньше клиент зависел от того, что ему расскажут. Теперь он часто приходит уже с таблицей сравнения. Поэтому продавец должен приносить не просто сведения. Сведения доступны. Он должен приносить понимание.

Понимание особенно нужно там, где клиент покупает не отдельный предмет, а решение. В деловой продаже это встречается постоянно. Заводу может быть нужен не станок, а сни-

жение брака. Сети магазинов нужна не программа учёта, а меньше потерь и быстрее пополнение полок. Строительной компании нужны не дверные ручки, а система, которая встанет в проект без срыва сроков и рекламаций. Если продавец говорит только о своём изделии, он остаётся в пределах каталога. Если он разбирается в задаче, он может собрать предложение шире.

Отсюда появляется системная продажа. Она требует других людей и другой подготовки. Иногда один продавец не может ответить на все вопросы клиента. Нужен инженер, технолог, финансист, логист, руководитель сервиса. В плохой компании продавец стыдится позвать коллег, будто признаёт слабость. В хорошей он собирает команду вокруг задачи клиента. Покупатель видит не одиночного говоруна, а поставщика, который способен работать всерьёз.

Но командная продажа имеет свою опасность. Чем больше людей участвует, тем легче потерять ответственность. Один обещал срок, другой уточнил спецификацию, третий прислал расчёт, четвёртый решил, что клиент уже всё понял. В итоге покупатель получает набор разрозненных сообщений. Здесь продавец остаётся главным координатором. Он не обязан знать каждую гайку глубже инженера, но обязан держать общую картину и не позволять компании разговаривать с клиентом разными голосами.

Есть разные виды продаж, и смешивать их вредно. Одно дело принять заказ у человека, который уже решил ку-

пить. Другое дело развозить товар и поддерживать привычный ритм поставки. Третье дело работать с врачом, архитектором или техническим специалистом, который сам не покупает, но влияет на выбор. Четвёртое дело искать нового клиента, который не знает компанию и не собирался ничего менять. У всех этих задач разная сложность, разные навыки и разная цена ошибки.

Тот, кто принимает заказ, должен быть точным, быстрым и внимательным. Его работа кажется простой только со стороны. Если он ошибается в позиции, количестве, сроке или условии оплаты, весь последующий процесс идёт криво. Но от него редко ждут большой убедительности. Клиент уже пришёл. Здесь главное не помешать покупке и не испортить опыт.

Продавец, который доставляет товар, тоже влияет на продажи, хотя его часто недооценивают. Он может быть последним живым контактом между компанией и клиентом. От его надёжности, вежливости и аккуратности зависит больше, чем написано в должностной инструкции. Когда поставка приходит вовремя, это быстро становится нормой. Когда она срывается, клиент запоминает.

Иная задача у тех, кто создаёт спрос через людей, влияющих на решение. Такой продавец не всегда получает заказ прямо сейчас. Он объясняет, обучает, показывает возможности, поддерживает доверие к продукту. Его результат может проявиться позже и не там, где проходила встреча. Это тре-

бует терпения. Человек с привычкой немедленно закрывать сделку будет нервничать и давить там, где нужно спокойно вырастить предпочтение.

Самая напряжённая роль у продавца, который добывает новые заказы. Ему приходится встречаться с отказами чаще других. Он выходит к тем, кто не просил его приходить, кто привык к другому поставщику, кто не видит причины менять порядок. Здесь нужны не только речь и знание продукта. Нужны поиск, подготовка, смелость, выдержка и способность не принимать каждый отказ как личное унижение.

В потребительской продаже и в деловой продаже действуют общие принципы, но обстановка разная. Покупатель для дома часто решает быстрее, эмоциональнее и для себя. Он может выбирать по марке, виду упаковки, привычке, совету знакомого, ощущению выгоды. В деловой покупке решение обычно проходит через несколько людей. Один будет пользоваться, другой утверждать бюджет, третий проверять риски, четвёртый сравнивать поставщиков. Продавец должен понимать не только компанию, но и карту влияния внутри неё.

В деловой продаже цена почти всегда обсуждается жёстче. Но было бы ошибкой думать, что бизнес покупает только самое дешёвое. Дешёвое решение может оказаться дорогим, если ломается, задерживается, требует лишних людей или создаёт риск для производства. Поэтому разговор о цене должен превращаться в разговор о ценности. Не в красивую защиту прайса, а в расчёт: что клиент получает, где эконо-

мит, какой риск снижает, какую проблему закрывает.

Здесь многие продавцы совершают одну и ту же ошибку. Они перечисляют свойства. Мощность, материал, скорость, гарантия, комплект, версия, новая функция. Клиент слушает и пытается сам перевести это на свой язык. Иногда переводит. Иногда нет. Задача продавца не в том, чтобы высыпать перед человеком мешок характеристик. Задача в том, чтобы связать характеристику с выгодой для конкретного случая. Не «у нас усиленный корпус», а «оборудование меньше страдает при работе в пыльном помещении, значит, у вас будет меньше остановок».

Эта разница кажется мелкой, пока не увидишь две встречи подряд. На первой продавец рассказывает о продукте. На второй говорит о работе клиента и показывает, где продукт в неё входит. В первом случае покупатель оценивает вещь. Во втором он примеряет решение к своей жизни или своему бизнесу. Продажа начинается именно там, где клиент видит себя после покупки.

Плохой образ продажи во многом вырос из того, что продавцы забывали об этой границе. Они хотели получить согласие быстрее, чем покупатель понял пользу. Отсюда все неприятные движения: искусственный дефицит, давление временем, преувеличения, скрытые условия, обещания без опоры. Сделка может состояться, но отношения уже испорчены. Если продукт покупают один раз и случайно, кто-то ещё может назвать это успехом. Если компания хочет жить

долго, это слабая победа.

Этика в продажах не сводится к красивым правилам. Она имеет прямое хозяйственное значение. Ложное обещание возвращается затратами. Скрытый дефект возвращается претензией. Нажим возвращается отказом от повторной покупки. Обманутый клиент редко молчит. Даже если он не пишет жалобу, он рассказывает коллегам, друзьям, партнёрам. В рынке, где люди связаны между собой, репутация движется быстрее рекламного отдела.

При этом честная продажа не означает мягкость и робость. Продавец имеет право убеждать. Он имеет право показывать последствия бездействия. Он имеет право спорить с клиентом, если тот ошибается в расчётах или не учитывает риск. Но спор должен вести к ясности, а не к подавлению. Хороший продавец не боится острых вопросов, потому что острые вопросы экономят время обеим сторонам.

Нужно сказать и о карьере. Продажи дают человеку редкую школу. Он быстро видит связь между словами и результатом. Он учится разговаривать с разными людьми, держать отказ, считать деньги, понимать продукт, замечать слабые места компании. Многие руководители прошли через продажи не случайно. Там нельзя долго прятаться за общими рассуждениями. Клиент либо покупает, либо нет, либо возвращается, либо уходит.

Но продажи подходят не всем. Человеку, который не любит людей, будет трудно. Человеку, который не умеет пере-

носить отказ, ещё труднее. Тому, кто хочет только говорить и не хочет разбираться, рынок быстро укажет место. В продажах нужна смесь интереса к человеку, трезвого расчёта, самообладания и внутренней пружины. Без пружины продавец сдувается после первых неудач. Без расчёта он бежит много, а зарабатывает мало. Без интереса к человеку он становится шумным каталогом.

Руководитель продаж смотрит на эту работу шире. Его задача не в том, чтобы самому быть самым бойким продавцом. Такое часто мешает. Хороший руководитель определяет цели, подбирает людей, обучает, распределяет территории, следит за затратами, строит прогноз, оценивает результат и связывает отдел продаж с остальной компанией. Он должен понимать, где нужен личный визит, где достаточно телефонного контакта, где клиента выгоднее обслуживать через сайт, а где без ключевого менеджера нельзя.

Одна из трудных обязанностей руководителя состоит в том, чтобы не путать активность с пользой. Много звонков, много встреч, много километров, много отчётов. Всё это может выглядеть внушительно и всё равно не давать прибыли. Нужно смотреть глубже: к каким клиентам идут продавцы, с кем говорят, какие сделки закрывают, какую маржу получают, какие обещания дают, сколько стоит обслуживание каждого сегмента. Иначе отдел продаж превращается в шумную машину без руля.

Маркетинг помогает поставить этот руль. Он делит рынок

на группы, выбирает целевые сегменты, формирует предложение, думает о цене, продвижении и каналах. Но если маркетинг работает без продаж, он рискует сочинить красивую схему, которую трудно выполнить на земле. Если продажи работают без маркетинга, они рискуют бегать за всеми подряд и называть это близостью к рынку. Нужна связка.

Связка начинается с общего языка. Например, компания решила работать с промышленными клиентами среднего размера, которым важны надёжность поставки и техническая поддержка. Тогда отдел продаж должен понимать, какие именно компании входят в цель, почему они привлекательны, какие проблемы у них повторяются, какие аргументы использовать, где допустима скидка, а где она разрушает позиционирование. Без этого каждый продавец создаёт собственную стратегию в машине между встречами.

Маркетинговая ориентация меняет и отношение к товару. Компания перестаёт думать, что продаёт только предмет. Она продаёт пакет выгод. Клиент покупает не сверло, а отверстие; не программу, а порядок в данных; не станок, а выпуск продукции без лишних остановок; не доставку, а уверенность, что работа не сорвётся. Это старое наблюдение до сих пор полезно, потому что продавцы постоянно возвращаются к вещам вместо результата.

Жизненный цикл продукта тоже влияет на продажи. Новый продукт требует объяснения, обучения, терпения и поиска первых сторонников. На стадии роста нужно быстро

расширять присутствие и не потерять качество обслуживания. В зрелости приходится защищать долю, работать с ценой, сервисом и отличиями от конкурентов. В спаде важно не делать вид, что ничего не происходит. Продавцы часто первыми чувствуют усталость рынка. Если их слушать, компания раньше начнёт готовить замену.

Сегментация рынка звучит сухо, но на практике это простая дисциплина выбора. Нельзя одинаково говорить со всеми. Молодая семья, закупщик завода, владелец небольшой мастерской, сеть магазинов и государственная организация покупают по разным причинам. У них разные страхи, сроки, критерии и язык. Продавец, который не различает сегменты, повторяет одну и ту же речь в разных комнатах. Иногда попадает. Чаще нет.

Цена, продукт, продвижение и место продажи связаны с работой продавца плотнее, чем кажется. Цена определяет, какой разговор придётся вести. Продукт задаёт содержание пользы. Продвижение создаёт ожидание до встречи. Канал влияет на удобство покупки и обслуживания. Если реклама обещает одно, продавец говорит другое, доставка делает третье, а сервис отвечает четвёртое, клиент не будет разбираться, кто виноват. Для него компания одна.

Отсюда вытекает простое требование: продавцы должны знать, что делает компания вокруг них. Какие акции запущены, какие изменения в продукте произошли, какие ограничения по срокам есть, какие клиенты считаются приори-

тетными, какие условия нельзя обещать. Неловкая ситуация, когда покупатель знает о предложении больше продавца, разрушает доверие за минуту. И это не вина одного человека, если внутри компании информация ходит плохо.

Есть ещё вопрос о внутреннем уважении к продажам. В некоторых организациях продавцов терпят как шумных добытчиков денег, но не считают источником серьёзного знания. В других, наоборот, продавцам позволяют диктовать всё, потому что они приносят выручку. Оба перекося вредны. Продажи должны иметь голос, но не единоличную власть. Они видят клиента, но не всегда видят себестоимость, производство, стратегические риски. Компания работает лучше, когда функции спорят по делу и принимают общие решения.

Профессиональная продажа держится на балансе. Между интересом клиента и интересом компании. Между настойчивостью и уважением. Между планом и реальной потребностью. Между знанием продукта и знанием человека. Между личным контактом и системой. Потеря баланса сразу заметна. Либо продавец становится удобным консультантом, который всем помогает и ничего не закрывает. Либо становится охотником за подписью, после которого приходится чинить отношения.

В первой главе мне важно было расчистить площадку. Продажа не равна манипуляции. Продажа не равна болтовне. Продажа не равна простому приёму заказа. Это управля-

мая работа по соединению потребности и решения, причём с выгодой для обеих сторон. Она требует характера, метода, знания рынка и нормальной связи с остальной компанией.

Когда это принято, дальше можно говорить о стратегии. Потому что техника без стратегии превращает продавца в человека, который хорошо бежит неизвестно куда. А стратегия без продаж остаётся документом, который красиво лежит в папке и не встречается с покупателем.

На практике слабость продаж часто обнаруживается не в момент отказа, а раньше, в подготовке. Продавец идёт на встречу с общим представлением: компания крупная, отрасль знакомая, продукт подходит. Этого мало. Нужно знать, чем клиент живёт сейчас, где у него давление, кто принимает решение, какие альтернативы уже стоят на столе. Подготовка не делает разговор деревянным. Она освобождает голову. Когда факты под рукой, легче слушать человека, а не судорожно вспоминать цифры.

Возражения тоже стоит понимать без драматизма. Возражение не всегда стена. Иногда это просьба о доказательстве. Клиент говорит «дорого», потому что не видит расчёта. Говорит «у нас уже есть поставщик», потому что не хочет рисковать. Говорит «пришлите материалы», потому что разговор не дошёл до настоящей причины встречи. Продавец, который боится возражений, начинает торопиться. Продавец, который ждёт их как нормальную часть работы, задаёт следующий вопрос.

Закрытие сделки часто изображают как особый момент, почти фокус. Но хорошее закрытие редко бывает внезапным. Оно готовится всем разговором. Если потребность ясна, ценность понятна, условия обсуждены, риски сняты, а следующий шаг согласован, финальный вопрос звучит естественно. Если всего этого нет, любая техника закрытия выглядит как попытка прыгнуть через недостроенный мост.

После продажи начинается проверка правды. До договора можно обещать, спорить, показывать расчёты и образцы. После договора клиент смотрит, что из этого стало делом. Поэтому последующий контакт не является вежливой добавкой. Он защищает будущие продажи. Один звонок после поставки иногда приносит больше доверия, чем длинная презентация до неё. Человек видит, что его не забыли сразу после оплаты.

Есть клиенты, с которыми отношения растут годами. Они знают сильные и слабые стороны поставщика, поставщик знает их порядок работы, сезонность, внутренние ограничения, людей на местах. Такие отношения нельзя купить одной скидкой. Они строятся на повторяющейся надёжности. При этом близость не должна превращаться в расслабленность. Старый клиент уходит особенно тихо: сначала даёт меньше заказов, потом пробует другого поставщика, потом сообщает, что решение уже принято.

Новые клиенты требуют другой энергии. Здесь нельзя опираться на привычку. Нужно заслужить право на разговор.

Иногда это делается через точное наблюдение: мы видим, что у вас выросли поставки в этот регион, и можем помочь сократить срок обслуживания. Иногда через опыт в похожей задаче. Иногда через честное признание: мы не знаем всей вашей ситуации, но видим несколько мест, где стоит проверить экономию. Общее письмо всем подряд редко открывает серьёзные двери.

Внутренние отчёты по продажам должны помогать, а не имитировать управление. Если отчёт нужен только для того, чтобы руководитель чувствовал контроль, продавцы быстро научатся писать безопасные фразы. Полезный отчёт отвечает на вопросы: что изменилось у клиента, какой следующий шаг, где риск, что нужно от компании, какова вероятность сделки и почему. Чем ближе отчёт к реальности, тем меньше он похож на украшенный дневник побед.

Обучение продавцов нельзя сводить к разовой лекции. Продажи меняются через практику, разбор и повторение. Человек может понять принцип за час, но начать применять его только после десятка разговоров. Нужны прослушивания, совместные встречи, разбор писем, работа с возражениями, знание продукта, тренировка вопросов. И нужна культура, в которой ошибка разбирается не для унижения, а для улучшения работы. Без этого обучение превращается в красивый день вне офиса.

Мотивация продавца тоже сложнее, чем процент с продаж. Деньги важны, спорить с этим глупо. Но только день-

гами не построить здоровую команду. Если система платит за любой объём, люди будут приносить любой объём. Если она не учитывает маржу, сервис и качество клиентов, компания сама оплачивает будущие проблемы. Хорошая мотивация показывает продавцу, какое поведение нужно бизнесу, а не просто подбрасывает уголь в топку активности.

Иногда руководитель требует от продавцов предпринимательского мышления, но не даёт им информации. Это странно. Нельзя думать как хозяин, если от тебя скрывают экономику сделки, стоимость скидки, реальные ограничения производства и последствия плохих обещаний. Чем больше продавец понимает бизнес, тем взрослее его разговор с клиентом. Он перестаёт быть просителем заказа и становится представителем решения.

Покупатель тоже изменился. Он устал от общих обещаний. Ему не нужно слышать, что компания надёжная, клиентоориентированная и динамичная. Он хочет увидеть, в чём это выражается. Сколько времени занимает ответ. Кто отвечает за внедрение. Что происходит при сбое. Какие есть примеры похожей работы. Где границы продукта. Чем точнее продавец отвечает на эти вопросы, тем меньше приходится украшать речь.

В конце концов продажа проверяет зрелость обеих сторон. Клиент должен ясно сказать, что ему нужно и по каким критериям он выбирает. Продавец должен ясно сказать, что может дать и на каких условиях. Когда оба уходят в туман,

сделка становится опасной. Когда оба говорят прямо, даже отказ бывает полезен. Он экономит время и оставляет возможность вернуться позже.

ГЛАВА 2. Стратегия, которая доходит до клиента

Стратегия продаж обычно начинает портиться в тот момент, когда её путают с планом активности. В отчёте написано: увеличить число встреч, чаще звонить, активнее работать с базой, расширить присутствие в регионах. Всё это может быть полезно. Но это ещё не стратегия. Это движение. А движение без выбора направления быстро превращается в усталость.

Продажи не живут отдельно от общего замысла компании. Если фирма решила стать самым дешёвым поставщиком на рынке, продавец будет вести один разговор. Если фирма строит репутацию надёжного технического партнёра, разговор будет другим. Если фирма выводит новый продукт, продавцу нужно объяснять и учить. Если фирма защищает зрелый продукт от конкурентов, ему придётся удерживать ценность и не скатываться в бесконечную скидку.

Многие руководители хотят от продавцов простого чуда: «принесите больше заказов». Фраза понятная, но бедная. Больше каких заказов? От каких клиентов? С какой маржей? С каким сроком оплаты? С какими расходами на обслуживание? В каком регионе? За счёт новых покупателей или старых? По новым продуктам или по тем, что уже хорошо из-

вестны? Если на эти вопросы нет ответа, продавец сам придумывает правила.

Стратегия нужна не для красоты. Она нужна, чтобы ограничивать. Хороший план всегда говорит не только о том, что делать, но и о том, чего не делать. Не обслуживать всех одинаково. Не давать скидку там, где клиент покупает не из-за цены. Не посылать дорогого полевого продавца туда, где заказ можно принять по телефону или через сайт. Не тратить лучшие силы на рынок, где у компании нет преимущества.

Планирование продаж похоже на работу с отоплением в доме. Сначала нужно понять, какой температуры мы хотим добиться, в каких комнатах и к какому времени. Потом настроить систему. Потом смотреть, что происходит на самом деле. Если холодно, прибавлять. Если батарея не греет, чинить не термометр, а трубу. В продажах часто делают наоборот: видят слабый результат и требуют больше отчётов.

Начало стратегии лежит в целях. Цель должна быть не лозунгом, а рабочим ориентиром. «Стать лидером» звучит бодро, но продавцу от этого мало пользы. «Увеличить долю в сегменте средних производственных компаний на три пункта за год, сохранив маржу не ниже установленного уровня» уже похоже на задачу. Она сразу заставляет думать о клиентах, цене, частоте контактов, сервисе и людях, которые будут вести переговоры.

Цели бывают разными. Иногда нужно строить рынок. Тогда продавцы часто ходят к новым клиентам, объясняют про-

дукт, расширяют дистрибуцию, собирают обратную связь. Иногда нужно удерживать достигнутое. Тогда важнее работа с существующими покупателями, стабильный сервис, защита от конкурентов и внимательность к признакам недовольства. Иногда компания собирает прибыль и снижает расходы. Иногда от направления нужно отказаться.

Проблема в том, что эти цели требуют разного поведения. Нельзя одной и той же системой управлять ростом, удержанием, сбором прибыли и уходом с рынка. Если руководитель говорит продавцам «растите», но одновременно режет время на новых клиентов и запрещает инвестиции в продвижение, он сам создаёт противоречие. Если требует удерживать маржу, но платит только за объём, люди будут снижать цену.

Стратегия продаж должна вытекать из маркетингового плана. Сначала компания разбирается с рынком: кто покупает, почему покупает, как выбирает, чем недоволен, какие есть конкуренты, какие изменения идут вокруг. Затем выбирает сегменты, где у неё есть шанс. После этого формирует предложение, цену, способы продвижения и каналы. И только потом становится ясно, какая роль у личной продажи.

Когда этого порядка нет, продавцы становятся разведчиками без карты. Они приносят новости с рынка, но новости тонут в случайных решениях. Сегодня компания хочет премиальный образ, завтра просит дать скидку всем, кто сомневается. Сегодня она говорит о сложных решениях, завтра требует продавать коробочный продукт без настройки.

Так отдел продаж учится слушать не стратегию, а последнюю эмоцию руководства.

Маркетинговый план начинается с анализа. Слово сухое, но дело простое: нужно честно посмотреть вокруг и внутрь. Вокруг находятся покупатели, конкуренты, экономика, технологии, законы, привычки отрасли, каналы продаж, поставщики и посредники. Внутри находятся продукт, люди, производство, финансы, сервис, репутация, скорость принятия решений, слабые места и реальные преимущества. Если компания смотрит только наружу, она обещает больше, чем может выполнить.

Внешний анализ помогает понять, почему рынок ведёт себя именно так. Иногда спрос растёт не потому, что продавцы стали лучше, а потому что вся отрасль поднимается. Иногда продажи падают не из-за ленивого отдела, а потому что клиентские бюджеты заморожены. Иногда новый конкурент выигрывает не продуктом, а удобством закупки. Иногда закон меняет критерии выбора быстрее, чем компания успевает обновить буклет.

Внутренний анализ неприятнее, потому что там нельзя спрятаться за рынок. Нужно признать, что продукт устарел. Или сроки поставки хуже, чем у конкурентов. Или сервис отвечает медленно. Или продавцы не умеют говорить с финансовыми директорами. Или база заполнена так, что по ней нельзя принимать решения. Без такого разговора стратегия будет прилизанной. В ней не будет мест, где нужно чинить

работу.

После анализа часто используют простую рамку: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Она полезна, если не превращать её в упражнение для совещания. Сильная сторона должна быть доказуемой. Не «у нас хороший сервис», а «мы отвечаем на заявку в течение двух часов и подтверждаем поставку в тот же день». Слабая сторона тоже должна быть конкретной. Не «мало известности», а «в этом сегменте нас знают только существующие клиенты».

Особенно опасно путать сильную сторону с тем, что просто нравится компании. Производитель может гордиться сложной технической конструкцией, а клиенту важнее ремонтпригодность и наличие деталей. Сервисная фирма может гордиться индивидуальным подходом, а покупатель хочет предсказуемый стандарт. Продавцы здесь помогают отрезвить разговор. Они слышат, за что клиент действительно благодарит, а что принимает как должное.

Выбор целевых клиентов является одной из самых трудных частей стратегии. Всем хочется широкий рынок. Широкий рынок приятно выглядит в презентации: много отраслей, много компаний, много денег. Но широкий рынок быстро съедает силы. Разные клиенты требуют разных аргументов, условий, каналов и сервиса. Компания, которая не выбрала, часто платит за разнообразие хаосом.

Сегментация помогает навести порядок. Можно делить рынок по отрасли, размеру клиента, географии, способу ис-

пользования продукта, уровню цены, потребности в сервисе, частоте закупок, рискам, потенциалу роста. Главное, чтобы деление помогало продавать и обслуживать, а не просто красиво выглядело. Если сегменты не меняют поведения компании, это не сегменты, а названия.

Например, два клиента покупают один и тот же товар. Один берёт редко, но крупными партиями, требует точных сроков и заранее планирует закупки. Другой берёт часто, мелко, постоянно просит срочно и нагружает менеджеров. По объёму за год они могут выглядеть похоже. По прибыльности и способу работы они разные. Если компания обслуживает их одинаково, она либо переплачивает за второго, либо недодаёт внимания первому.

После выбора сегментов появляется вопрос позиционирования. Почему клиент должен выбрать нас? Ответ «потому что мы хорошие» не годится. Хорошие все в своих буклетах. Нужна ясная причина, связанная с потребностью клиента и подтверждённая делом. Быстрее поставляем. Лучше помогаем внедрить. Надёжнее в сложной среде. Проще оформляем закупку. Ни одна из этих причин не работает сама по себе. Её нужно доказать, посчитать, показать и повторять без разнобоя.

Продажи здесь играют решающую роль. Рекламный текст может заявить позицию, сайт может объяснить её, но живой разговор проверит, звучит ли она убедительно. Клиент спросит: «А почему дороже?» «А что будет, если не успе-

те?» «Чем вы отличаетесь от поставщика, с которым мы работаем семь лет?» Если продавец отвечает общими словами, позиционирование рассыпается. Если отвечает через факты, стратегия доходит до рынка.

Цена в стратегии продаж требует особого внимания. Скидка является самым лёгким инструментом, поэтому ею злоупотребляют. Легко снизить цену и почувствовать, что ты сделал шаг навстречу клиенту. Труднее объяснить ценность, найти другой пакет условий, изменить объём, предложить сервис, посчитать стоимость владения, показать риск дешёвого решения. Скидка иногда нужна. Но если она становится главным языком отдела продаж, компания сама учит рынок не верить первой цене.

Ценовая политика должна быть понятна продавцам. Где скидка допустима. За что клиент может получить лучшие условия: объём, долгий контракт, предоплата, стандартная спецификация, удобный график поставок. Где скидка запрещена, потому что разрушает маржу или имидж. Кто утверждает исключения. Как объяснять цену разным типам покупателей. Если этого нет, каждый продавец ведёт собственную ценовую войну.

Есть клиенты, которые действительно покупают только по цене. Есть такие рынки и такие товары. Но даже там цена редко бывает единственным фактором. Срок поставки, надёжность, простота возврата, точность документов, наличие товара, спокойная коммуникация. Всё это может стоить де-

нег. Продавец должен уметь показать клиенту, где низкая цена перестаёт быть выгодой. Не запугивать, а разбирать.

Продуктовая стратегия тоже должна быть переведена на язык продажи. Новый продукт требует одной подготовки, зрелый продукт другой. Простая позиция в ассортименте продаётся иначе, чем сложное решение. Товар с сильным брендом открывает двери, но может расслабить продавца. Товар без известности требует больше доказательств. Если компания меняет продукт, но не меняет сценарий продажи, продавцы продолжают говорить по-старому.

При выводе нового продукта особенно важны первые покупатели. Они не просто дают выручку. Они дают опыт, отзывы, ошибки, истории применения, первые доказательства. С ними нужно работать внимательнее, чем с обычной сделкой. Продавец должен не только продать, но и понять, почему клиент согласился, что его остановило, какие аргументы сработали, где продукт оказался слабее обещания.

Каналы продаж определяют, как клиенту удобно покупать. Не всякая продажа должна идти через личные встречи. Дорогой продавец нужен там, где есть сложность, риск, большая сумма, несколько участников решения, необходимость настройки. Там, где покупка повторяющаяся и понятная, часть работы можно передать телефону, сайту, партнёру, автоматическому заказу. Это не унижает личную продажу. Это освобождает её для задач, где человеческое участие создаёт ценность.

Но переход между каналами нужно делать аккуратно. Клиент, привыкший к личному менеджеру, может воспринять перевод в онлайн как понижение статуса. Маленький клиент, которому дают слишком дорогой формат обслуживания, становится убыточным. Крупный клиент, которого обслуживают как мелкого, уходит к тому, кто понимает его значимость. Стратегия каналов должна учитывать не только стоимость контакта, но и ожидания клиента.

Коммуникационная стратегия отвечает за то, что рынок слышит о компании. Реклама, сайт, письма, выставки, прямые рассылки, публикации, демонстрации, рекомендации, работа продавцов. Всё это должно складываться в один смысл. Если реклама обещает инновации, а продавец не может объяснить, что изменилось, обещание пустеет. Если сайт говорит о премиальном сервисе, а менеджер отвечает через три дня, текст работает против компании.

Выставки и отраслевые мероприятия остаются полезными не потому, что там можно раздать буклеты. Буклеты чаще всего уезжают в мусор или лежат в пакете до уборки. Выставка полезна встречами, наблюдением, сравнением, быстрым разговором с большим числом людей. Хороший продавец приходит туда не стоять у стенда, а слушать рынок.

План продаж должен связывать цели с действиями. Если цель рост в новом сегменте, нужны списки целевых клиентов, аргументы для сегмента, материалы, обучение, частота контактов, критерии перехода сделки по этапам, поддерж-

ка маркетинга, возможно, пилотные предложения. Если цель удержание ключевых клиентов, нужны планы по каждому счёту, карта контактов, анализ рисков и регулярные обзоры.

Отдельного внимания требует прогноз продаж. Прогноз не является гаданием, хотя иногда его так и ведут. Продавец говорит: «Скорее всего, закроем». Руководитель спрашивает: «Насколько скорее?» Продавец отвечает: «Клиент заинтересован». Это не прогноз. Это настроение. Рабочий прогноз должен опираться на факты: потребность подтверждена, бюджет есть, лицо решения известно, сроки понятны, следующий шаг назначен.

Завышенные прогнозы вредят не только руководству. Они портят производство, закупки, склад, финансы. Компания готовится к заказам, которых не будет. Или наоборот, не готовится к тем, что могут прийти. Продавец может зависить прогноз из желания выглядеть успешнее или из страха перед давлением. В итоге все участвуют в маленькой лжи, которая потом становится большим сбоем.

Контроль в продажах нужен, но он должен быть умным. Нельзя управлять только по итоговой выручке. Выручка показывает прошлое. Чтобы влиять на будущее, нужно смотреть на воронку, качество клиентов, скорость прохождения этапов, причины проигрышей, средний размер сделки, маржу, повторные покупки, активность по целевым сегментам. Показатель должен помогать принять решение.

Особенно осторожно нужно относиться к количествен-

ным нормам. Десять звонков в день могут быть полезны новичку, который боится трубки. Но для опытного продавца крупным клиентам такая норма может быть глупой. Пять содержательных разговоров с нужными людьми иногда ценнее пятидесяти касаний без смысла. Активность важна, но она должна быть связана с качеством цели.

Территории продаж тоже являются частью стратегии. Географическое деление удобно, но не всегда лучшее. Иногда рынок логичнее делить по отраслям, типам клиентов, продуктовым линиям или потенциалу. География снижает расходы на поездки и упрощает ответственность. Отраслевое деление даёт глубину понимания. Работа по ключевым клиентам позволяет строить отношения на разных уровнях.

Ключевые клиенты требуют отдельного подхода. Они часто дают значительную часть выручки и прибыли, но вместе с этим получают силу. Они требуют лучших условий, быстрого ответа, участия руководства, гибкости, иногда специальных решений. Компания должна понимать, кто действительно является ключевым клиентом. Не просто большой по объёму, а стратегически важный, прибыльный, перспективный или открывающий доступ к другим возможностям.

План по ключевому клиенту не должен состоять из одной строки «увеличить продажи». Нужно знать структуру его бизнеса, людей, которые влияют на решение, историю отношений, текущие проблемы, конкурентов внутри счёта, возможности расширения, риски ухода, финансовые усло-

вия, проекты на год. Такой план требует времени. Но без него крупный клиент держится на памяти одного менеджера.

Стратегия продаж также должна учитывать жизненный цикл отношений с клиентом. Первый контакт, первая сделка, повторная покупка, расширение сотрудничества, зрелая связь, риск охлаждения. На каждом этапе разные задачи. В начале нужно снизить недоверие. После первой продажи доказать выполнение обещаний. При расширении показать новые возможности. В зрелых отношениях не уснуть.

Есть простая ошибка: считать молчание клиента признаком довольства. Иногда довольный клиент молчит. Но недовольный тоже может молчать, если уже ищет замену. Продавец должен поддерживать контакт не только ради новой продажи, но и ради раннего сигнала. Что изменилось в ваших планах? Как сработала последняя поставка? Что нам нужно улучшить?

В стратегии обязательно нужно решить, как компания относится к поиску новых клиентов. Холодные контакты не исчезли, хотя изменились. Плохо подготовленный холодный звонок раздражает. Но обращение к незнакомому клиенту может быть уместным, если продавец понимает, почему звонит именно ему. Чем точнее гипотеза, тем меньше разговор похож на вторжение.

Для поиска нужны списки, критерии и терпение. Нельзя поручить продавцам «найти новых клиентов» и считать задачу поставленной. Нужно определить, какие клиенты под-

ходят, где их искать, кто первый контакт, какое сообщение отправлять, что считать успехом первого шага, когда прекращать попытки, как передавать тёплые контакты, как не сжигать базу массовыми письмами.

Стратегия проваливается, когда её не переводят в обучение. Если продавцу говорят работать с финансовыми директорами, его нужно научить говорить о деньгах, окупаемости, рисках и бюджетах. Если компания идёт в технически сложный сегмент, продавцу нужны знания продукта и отрасли. Если ставка на сервис, он должен понимать, как сервис устроен и где его границы.

То же относится к мотивации. Стратегия роста требует одних стимулов, стратегия удержания других. Если компания хочет новых клиентов, но платит в основном за оборот по старой базе, продавцы будут возвращаться туда, где проще. Если хочет маржу, но премирует только объём, скидки станут обычным делом. Система оплаты всегда говорит громче плаката.

Иногда стратегия продаж выглядит правильной на бумаге, но ломается о внутренние процессы. Продавец привёл клиента, клиент согласен, но юридический отдел готовит договор три недели. Или производство не может дать точный срок. Или склад не видит остатки. Или руководитель утверждает скидку после того, как клиент уже потерял интерес. Тогда проблема не в продавце.

Поэтому управление продажами должно иметь право под-

нимать вопросы, которые выходят за рамки отдела. Если клиенты постоянно жалуются на поставку, это вопрос логистики и стратегии обслуживания. Если рынок просит другую комплектацию, это вопрос продукта. Если сделки проигрываются из-за условий оплаты, это вопрос финансовой политики. Продавец может сообщить, руководитель продаж может доказать, но компания должна быть готова менять работу.

Отдельная опасность состоит в поклонении лучшим продавцам. В каждой команде есть люди, которые продают больше остальных. Их опыт ценен. Но нельзя строить стратегию только на личном таланте нескольких сильных фигур. Бизнесу нужна воспроизводимая система: понятные сегменты, ясное предложение, нормальная база, обучение, материалы, правила цены, контроль качества, обмен опытом.

Нужно уметь отличать стратегию от тактики. Стратегия отвечает на вопрос, где и за счёт чего мы хотим выиграть. Тактика отвечает, какие действия мы предпримем сейчас. Специальная скидка на месяц является тактикой. Решение работать в сегменте клиентов, для которых скорость поставки важнее минимальной цены, является стратегией. Участие в выставке тактика. Построение репутации технического эксперта в отрасли стратегия.

При этом стратегия без тактики бесполезна. Можно правильно выбрать рынок и всё равно не дойти до клиента, если нет звонков, встреч, предложений, материалов, расчётов и

контроля. Хорошая стратегия должна пачкаться о ежедневную работу. Она должна отвечать на вопросы продавца: к кому идти, что говорить, где брать доказательства, что можно обещать, как защищать цену.

Есть ещё человеческая сторона планирования. Продавцы часто сопротивляются стратегии не потому, что они глупы или ленивы. Иногда они видели слишком много планов, которые не выполнялись руководством. Им говорили о приоритетах, а потом бросали на старые задачи. Обещали поддержку маркетинга, а потом оставляли один на один с клиентом. Доверие к стратегии нужно зарабатывать.

Руководитель, который внедряет стратегию, должен объяснять причины. Не просто «с этого месяца работаем по-новому», а почему старый подход перестал давать результат, какие сегменты выбраны, как это скажется на доходе продавцов, какие ресурсы будут даны, какие показатели меняются, какие ошибки ожидаемы в начале. Люди лучше принимают изменения, когда видят логику.

Рынок не стоит на месте, поэтому стратегия не может быть каменной плитой. Её нужно пересматривать. Но пересматривать не значит метаться. Если каждый месяц компания объявляет новый приоритет, продавцы перестают верить любому приоритету. Нужен ритм: регулярный анализ, проверка предположений, корректировка действий, но сохранение общей линии там, где она подтверждается фактами.

Хороший план продаж оставляет место для реальности.

Клиент может задержать бюджет. Конкурент может резко снизить цену. Поставщик может сорвать срок. Новый закон может изменить спрос. Поэтому план должен иметь запасные варианты: какие клиенты в резерве, какие предложения можно ускорить, какие расходы сократить, где усилить коммуникацию, какие продукты продвигать вместо просевших.

В конце любой стратегии стоит простой вопрос: что должен делать продавец завтра утром? Если ответ расплывчатый, работа не закончена. Завтра утром он должен открыть список целевых клиентов, подготовить конкретное обращение, проверить историю контактов, назначить встречу, отправить расчёт, позвонить старому клиенту с вопросом о поставке. Стратегия проявляется в таких действиях.

И ещё один вопрос: что должен перестать делать продавец? Может быть, ездить к клиентам с малым потенциалом без повода. Может быть, давать скидку до выяснения потребности. Может быть, отправлять одинаковые коммерческие предложения всем. Может быть, тратить время на сделки без лица решения и бюджета. Отказ от лишнего часто даёт больше результата, чем добавление новых задач.

Стратегия продаж нужна не для того, чтобы сделать работу сложнее. Она нужна, чтобы меньше распыляться. Хороший продавец и так тратит много сил: на дорогу, разговоры, отказы, уточнения, документы, внутренние согласования. Плохая стратегия заставляет его тратить эти силы случайно. Хорошая направляет их туда, где у компании есть

шанс создать ценность и получить прибыль.

Когда продажи встроены в общий план, меняется тон работы. Продавец перестаёт быть человеком, которого вспоминают в конце квартала. Он становится участником рыночного выбора. Его спрашивают не только «сколько продал», но и «что происходит у клиентов», «где наше предложение слабо», «какой сегмент оживает», «почему проиграли», «какую цену рынок считает справедливой».

Но и продавец должен отвечать взросло. Нельзя прикрываться фразой «рынок не берёт». Нужно приносить факты. Какие клиенты отказались, по каким причинам, кто выиграл, какие условия предложил, что можно проверить, где наша гипотеза не сработала. Продажи становятся источником стратегии только тогда, когда они дают не жалобы, а материал для решений.

Продажа начинается задолго до встречи и не заканчивается звонком после неё. Она включена в общий выбор компании. Кого обслуживать. Что обещать. Как отличаться. Сколько брать. Через какие каналы работать. Чем поддерживать клиента. Как измерять успех. Если эти вопросы решены плохо, продавец будет исправлять чужую неопределённость. Иногда получится. Часто нет.

Если продавец получает план без выбора сегментов, он обычно выбирает самую доступную дорогу. Идёт к тем, кто уже отвечает на звонки. Возвращается туда, где его знают. Берёт разговоры, которые легче начать. В этом нет злого

умысла. Человек просто экономит силы. Но рынок редко награждает только за удобство. Часто самые ценные клиенты требуют более длинного входа.

Руководитель должен видеть эту ловушку заранее. Нельзя просто объявить приоритет и ждать, что люди сами перестроят день. Нужно убрать старые отвлекающие задачи, дать нормальные материалы, проверить базу, договориться с маркетингом о поддержке, дать право на время без мгновенной отдачи. Новый сегмент редко открывается за неделю. Если требовать быстрых побед, продавцы вернутся к старым клиентам.

Есть рынки, где личная продажа сильна именно потому, что покупатель не может заранее понять решение. Он не видит всех рисков, не знает технических деталей, не может сравнить предложения по одному прайсу. В такой ситуации продавец обязан быть проводником, а не зазывалой. Он помогает покупателю сформулировать критерии выбора. Иногда это приводит не к нашей сделке. Зато сохраняет доверие.

Плохая стратегия часто рождается из любви к средним цифрам. Средняя маржа, средний чек, средний цикл сделки, средний клиент. Средние показатели удобны для отчёта, но плохо описывают работу. За ними прячутся разные типы клиентов и разные причины результата. Один сегмент приносит маленькие заказы, но быстро платит. Другой даёт крупный оборот, но требует доработок и длинной отсрочки.

Нужно разбирать продажи по слоям. Какие клиенты дают

прибыль. Какие дают оборот и шум. Какие дают перспективы. Какие нужны для имиджа или входа в отрасль. Какие давно пора перевести на другой формат обслуживания. Такой разговор иногда неприятен, потому что заставляет отказываться от привычной гордости большими именами в портфеле. Крупный клиент не всегда хороший клиент.

Стратегия должна быть достаточно ясной, чтобы её мог повторить продавец без бумажки. Не дословно, а по смыслу. Кому мы продаём. В чём наша польза. Почему мы имеем право брать эту цену. Каких клиентов не берём любой ценой. Какой следующий рынок для нас важен. Если продавец не может ответить, он будет импровизировать. Импровизация хороша в разговоре, но плохо заменяет общий курс.

В хорошей компании спор между продажами и маркетингом не исчезает. Он становится полезным. Маркетинг говорит: этот сегмент растёт, здесь есть возможность. Продажи отвечают: вход дорогой, клиенты закрыты, текущий продукт не проходит по срокам. Маркетинг приносит исследование. Продажи приносят живые разговоры. Вместе они уточняют ход. В плохой компании каждый приносит доказательства чужой вины.

Планирование не должно убивать инициативу продавца. Наоборот, ясная стратегия освобождает место для инициативы. Когда человек знает рамки, он лучше придумывает решения внутри них. Он понимает, где можно договориться, где нужно привлекать руководителя, где допустим пилот, где

надо отказаться. Без рамок любое нестандартное предложение превращается в поход по кабинетам и ожидание подписи.

Есть ещё одно простое правило: стратегия должна быть видна клиенту в поведении компании. Если мы говорим о надёжности, клиент должен чувствовать её в сроках, письмах, документах и реакции на проблему. Если говорим о гибкости, он должен видеть реальные варианты, а не один стандартный договор. Если говорим о низкой цене, процесс должен быть экономным.

Финальная проверка стратегии очень земная. Принесёт ли она продавцу больше ясности на следующей встрече? Поможет ли ему выбрать, к кому идти? Поможет ли удержать цену? Поможет ли отказаться от плохой сделки? Поможет ли объяснить клиенту отличие? Если нет, стратегию нужно переписывать. Не украшать, а делать рабочей.

Следующая тема естественно выходит из этой. Чтобы продавать точнее, нужно понимать, как покупают. Не абстрактный рынок, не средний клиент из таблицы, а живые люди и организации со своими страхами, привычками, правилами и внутренними конфликтами. Именно там решается судьба многих сделок.

Иногда руководитель просит продавцов быть предпринимателями, но не даёт им информации. Это странно. Нельзя думать как хозяин, если от тебя скрывают экономику сделки, стоимость скидки, реальные ограничения производства и

последствия плохих обещаний. Чем больше продавец понимает бизнес, тем взрослее его разговор с клиентом. Он перестаёт быть просителем заказа и становится представителем решения.

Стратегия должна учитывать не только победы, но и проигрыши. В проигранной сделке часто больше пользы, чем в лёгкой победе. Там видно, где конкурент оказался точнее, где наше предложение не попало в задачу, где клиент не поверил расчёту, где решение принимал человек, до которого мы так и не дошли. Если проигрыши не разбирать, отдел продаж повторяет одни и те же ошибки и называет это тяжёлым рынком.

Разбор проигрыша должен быть спокойным. Не охота на виновного, не спектакль перед руководителем, а восстановление картины. Когда появился клиент. Что мы знали о его потребности. Кто влиял на выбор. Какую цену дали. Какие сомнения остались. Почему конкурент стал безопаснее или выгоднее в глазах покупателя. Такой разговор неприятен первые пять минут, потом он начинает экономить деньги.

Победы тоже нужно разбирать. Сделка могла состояться не из-за блестящей презентации, а потому что старый поставщик сорвал срок. Или потому что клиенту срочно нужен был товар на складе. Или потому что наш инженер вовремя ответил на сложный вопрос. Если компания неправильно понимает причину победы, она начинает повторять не то действие. Благодарит красивый буклет, хотя сделку сделал

склад. Хвалит скидку, хотя клиент выбрал скорость.

Хорошая стратегия продаж держится на честной памяти. Компания помнит, кому она полезна, где ошиблась, где обещала лишнее, где клиент остался доволен, где прибыль исчезла после подписания договора. Эта память должна жить не только в головах опытных сотрудников. Она должна попадать в систему, обучение, правила цены, материалы для новых продавцов. Иначе каждый новый человек начинает с нуля там, где компания уже заплатила за урок.

В стратегическом плане всегда есть соблазн говорить крупно. Рынки, каналы, доли, рост, позиционирование. Но клиент встречает не крупные слова. Он встречает письмо, звонок, предложение, счёт, срок доставки, ответ на претензию. Именно там стратегия либо становится настоящей, либо исчезает. Поэтому я не верю плану, который нельзя проверить в обычном рабочем дне продавца.

Если завтра продавец знает, к кому идти, почему именно к нему, с каким разговором, какую пользу показывать, какую цену защищать и где остановиться, стратегия начала работать. Если завтра он снова открывает старый список и выбирает знакомый номер, значит, план остался на бумаге. В продажах это видно быстро. Рынок не уважает документы только за то, что они красиво оформлены.

Поэтому нормальный план продаж никогда не заканчивается словами «ответственный отдел продаж». Он показывает, что сделает маркетинг, что изменит продуктовая коман-

да, какие сроки подтвердит производство, как будет работать сервис, какие данные даст финансы. Продавец выходит к клиенту последним звеном этой цепи, но клиент судит по нему обо всей цепи. Если за его спиной пустота, никакая личная харизма долго не спасёт.

И это, пожалуй, самый простой тест всей стратегии: продавец не должен прикрывать собой беспорядок компании.

ГЛАВА 3. Как покупатель доходит до решения

Продажи часто описывают так, будто всё решает продавец. Он пришёл, задал вопросы, показал продукт, ответил на возражения и получил заказ. В такой картине клиент выглядит почти как человек, которого ведут по коридору. На практике всё сложнее. Покупатель приходит к решению своим путём. Иногда он сам не понимает, где этот путь начался. Иногда говорит одно, думает другое, боится третьего, а подписывает договор потому, что четвёртый человек в его компании наконец перестал сопротивляться.

Продавец, который не понимает, как покупают, вынужден угадывать. Он видит только поверхность: клиент попросил цену, клиент задаёт технический вопрос, клиент молчит, клиент торгуется, клиент просит презентацию, клиент говорит, что решение отложено. Но за каждым таким действием может стоять разная причина. Цена может быть настоящим препятствием, а может быть удобным способом отложить разговор. Технический вопрос может означать интерес, а может быть проверкой компетентности. Молчание может быть отказом, перегрузкой или внутренним согласованием.

Разговор о покупателе нужен не для красивой теории. Он нужен, чтобы продавец перестал принимать первое объяс-

нение за истину. В продажах вредно верить только словам, но ещё вреднее видеть в каждом слове скрытую игру. Нужна нормальная деловая внимательность. Что человек делает? Кто ещё участвует? Какая у него задача? Какие последствия у решения? Что будет, если он ошибётся? Как он покупал раньше? Что для него дороже: деньги, время, спокойствие, статус, безопасность, простота?

Потребительская покупка и деловая покупка похожи в одном: в обеих есть человек. Даже когда решение принимает комитет, документы подписывает живой человек, который не хочет выглядеть глупо, боится лишних проблем, дорожит отношениями и предпочитает понятные варианты. Но между покупкой для себя и покупкой для организации есть большая разница. В первом случае человек чаще отвечает перед собой и близкими. Во втором он отвечает перед начальством, коллегами, бюджетом, регламентами и будущими последствиями.

Начнём с обычного покупателя. Он редко проходит путь так ровно, как его рисуют в учебных схемах. Сначала потребность, потом поиск информации, оценка вариантов, решение, покупка, впечатление после покупки. В жизни этапы перемешиваются. Человек может сначала увидеть товар, а потом придумать себе потребность. Может долго выбирать, а купить по привычке. Может сравнивать характеристики, но в последнюю минуту выбрать то, что вызывает больше доверия. И всё равно схема полезна, если помнить, что она не

клетка, а карта.

Потребность не всегда выглядит как ясная фраза мне нужно это. Иногда это неудобство, которое человек привык терпеть. Иногда желание, которое ещё не стало планом. Иногда страх отстать от других. Иногда усталость от старого решения. Хороший продавец не создаёт потребность из пустоты, как фокусник достаёт монету из воздуха. Он помогает человеку увидеть связь между неудобством и возможным решением. Если этой связи нет, продажа превращается в давление.

Покупатель может осознать потребность по-разному. Сломалась вещь. Изменились обстоятельства. Появился новый доход. Увидел у знакомого. Прочитал отзыв. Получил претензию от клиента. Почувствовал, что старый способ больше не справляется. У потребительского рынка много таких маленьких толчков. В деловом рынке они тоже есть, только выглядят иначе: вырос брак, увеличились простои, изменился закон, ушёл поставщик, пришёл новый руководитель, бюджетный год подходит к концу.

После признания потребности начинается поиск информации. Здесь продавцы часто переоценивают своё влияние. Покупатель спрашивает не только у продавца. Он читает сайт, смотрит отзывы, спрашивает знакомых, сравнивает цены, заходит к конкурентам, вспоминает прошлый опыт. В организации он ещё говорит с коллегами, пользователями, закупщиками, финансистами, техническими специалистами.

ми. Продавец входит в этот поток как один из источников. Если он говорит ясно, точно и честно, его источник становится весомее.

Оценка вариантов редко бывает чисто рациональной. Даже в деловой закупке, где есть таблицы, баллы и формальные критерии, люди выбирают не только цифрами. Они думают о рисках, доверии, удобстве работы, своей ответственности, реакции коллег. Поставщик может проиграть не потому, что его товар хуже, а потому, что покупатель не верит в его способность довести дело до конца. Или потому, что предложение трудно объяснить начальнику. Или потому, что договор выглядит слишком сложным.

Решение о покупке часто кажется финалом, но для клиента это начало проверки. До покупки он оценивает обещание. После покупки оценивает правду. Если результат совпал с ожиданием, появляется доверие. Если нет, включается разочарование. Недовольство возникает не только из-за плохого продукта. Оно возникает из-за разрыва между обещанным и полученным. Продавец, который завысил ожидания, сам сделал хорошему продукту плохую услугу.

После покупки человек объясняет себе, правильно ли поступил. Особенно если сумма была большой или решение спорным. Он ищет подтверждения. Замечает хорошие признаки. Или, наоборот, начинает цепляться к мелочам, если чувствует, что ошибся. В деловой продаже это особенно заметно. Новый поставщик должен помочь покупателю оправ-

дать выбор перед организацией. Не льстить, а дать факты: сроки выполнены, показатели улучшились, риски снижены, пользователи приняли решение, документы в порядке.

На потребительском рынке большую роль играют привычка и простота. Человек часто берёт знакомую марку не потому, что она объективно лучшая, а потому что не хочет заново думать. В обычной покупке экономия умственных сил имеет цену. Поэтому новые продукты пробиваются трудно. Они должны дать причину нарушить привычку. Иногда это явная выгода. Иногда сильное отличие. Иногда рекомендация. Иногда удачная выкладка и моментальное желание.

Есть товары, которые покупают быстро и почти без раздумий. Есть те, где человек долго собирает сведения. Есть покупки, где важен статус. Есть покупки, где важна безопасность. Есть покупки, которые человек делает для себя, но с оглядкой на мнение других. Продавец, который говорит одним языком со всеми, теряет точность. В одних случаях нужно упростить выбор. В других дать доказательства. В третьих снять страх. В четвёртых показать, как покупка будет выглядеть в глазах окружающих.

Цена в потребительском решении тоже неодинакова. Для одного покупателя низкая цена означает разумность. Для другого подозрение. Для третьего возможность попробовать. Для четвёртого отсутствие статуса. Продавец, который считает цену универсальным рычагом, не видит этих различий. В одних случаях скидка помогает. В других портит ощу-

щение качества. В третьих вообще не решает проблему, потому что человек боится не переплаты, а ошибки.

В деловой покупке всё устроено сложнее. Организация покупает не для удовольствия, а для работы. Даже когда люди внутри хотят удобства, статуса или спокойствия, решение должно быть оформлено как польза для дела. Здесь больше участников, больше правил, больше документов, длиннее цикл, выше цена ошибки. Продавец, привыкший к разговору с одним покупателем, часто теряется, когда понимает, что человек перед ним не решает, а только собирает информацию.

В организации редко существует один покупатель. Есть пользователь, которому потом работать с продуктом. Есть технический специалист, который оценивает параметры. Есть закупщик, который торгуется и следит за процедурой. Есть финансовый руководитель, который смотрит на бюджет и отдачу. Есть начальник подразделения, которому нужен результат. Есть директор, который вмешается только при крупной сумме или риске. Иногда есть человек, который ничего не подписывает, но способен остановить сделку одной фразой в коридоре.

Поэтому продавцу нужно строить карту покупки. Кто инициировал интерес? Кто будет пользоваться? Кто влияет на требования? Кто утверждает деньги? Кто может заблокировать решение? Кто выигрывает от изменения? Кто теряет удобство, статус или контроль? Без этой карты продавец

может месяцами разговаривать с приятным человеком, который искренне заинтересован, но не способен провести решение через организацию.

В деловых покупках потребность часто бывает производной. Завод покупает материалы не потому, что ему нравятся материалы, а потому что он производит свою продукцию. Магазин покупает оборудование не ради оборудования, а ради продаж, скорости обслуживания, сохранности товара. Компания покупает программу не ради программы, а ради порядка, контроля, отчётности, снижения ошибок. Продавец должен смотреть дальше своего продукта и понимать, в какой процесс клиента он входит.

Производный спрос делает продажи чувствительными к состоянию рынков клиента. Если у заказчика падают продажи, он режет закупки. Если его отрасль растёт, ему нужны мощности, скорость, надёжность. Если его клиенты требуют нового стандарта, он меняет требования к поставщикам. Продавец, который следит только за своим рынком, видит половину картины. Нужно понимать рынок клиента клиента, хотя бы на уровне главных движений.

Организационная покупка проходит этапы. Сначала кто-то признаёт проблему. Потом описывает потребность. Затем формулирует требования. Потом ищет поставщиков. Запрашивает предложения. Оценивает варианты. Выбирает. Оформляет заказ. Потом оценивает работу поставщика. В реальности этапы могут повторяться, спорить друг с другом,

затягиваться. Но продавцу полезно понимать, где он находится. На раннем этапе он может влиять на критерии. На позднем чаще остаётся бороться по цене и условиям.

Если продавец пришёл слишком поздно, он часто получает готовую спецификацию. В ней уже записан взгляд другого поставщика или внутреннего специалиста. Тогда остаётся либо соответствовать, либо доказывать, что требования нужно изменить. Это возможно, но трудно. Поэтому в сложных продажах так важна ранняя работа. Не для хитрости, а потому что на раннем этапе клиент ещё думает о проблеме, а не только сравнивает таблицы.

Новый поставщик сталкивается с инерцией. Старый поставщик может быть не лучшим, но он известен. Люди знают, как с ним работать, чего от него ждать, кому звонить при проблеме. Новое решение обещает выгоду, но приносит неопределённость. Продавец должен учитывать эту силу привычки. Недостаточно сказать мы лучше. Нужно показать, как переход будет организован, какие риски сняты, кто отвечает за внедрение, что будет в первые недели.

В деловой покупке большую роль играет риск. Технический риск: будет ли работать. Финансовый риск: окупится ли. Операционный риск: не сорвёт ли процесс. Социальный риск: как решение оценят коллеги. Карьерный риск: что будет с человеком, если выбор окажется ошибочным. Часто клиент не говорит о риске прямо. Он задаёт длинные вопросы, просит примеры, тянет время, зовёт дополнительных лю-

дей. Продавец должен услышать под этим не каприз, а нормальную осторожность.

Доверие в таких продажах строится медленнее. Его нельзя заменить громкими обещаниями. Клиент смотрит, как продавец отвечает на трудные вопросы, признаёт ли ограничения, знает ли похожие случаи, не исчезает ли после встречи, умеет ли привести нужных специалистов. Иногда продавец выигрывает не блестящей презентацией, а спокойной фразой: в этом режиме наш продукт не даст нужного эффекта, здесь лучше другой вариант. Такая честность может стоять текущей позиции, но создаёт основу для следующего разговора.

Покупательская группа внутри организации живёт своими конфликтами. Пользователи хотят удобства. Закупка хочет цену и условия. Финансы хотят предсказуемость. Техническая служба хочет совместимость и безопасность. Руководитель хочет результат без скандалов. Продавец, который слышит только одного участника, рискует настроить предложение против остальных. Нужно переводить пользу на разные языки: для пользователя одно, для финансиста другое, для руководителя третье.

Например, новая система учёта может понравиться руководителю, потому что даёт прозрачность. Пользователи могут сопротивляться, потому что им придётся менять привычки. Техническая служба может переживать из-за интеграции. Финансовый директор будет спрашивать про стоимость

внедрения и поддержки. Если продавец говорит всем одно и то же, он оставляет часть сопротивления без ответа. Если он понимает разные интересы, решение становится устойчивее.

В организациях есть формальные и неформальные критерии. Формально в запросе написаны срок, цена, характеристики, гарантия, условия оплаты. Неформально важны репутация, прошлый опыт, отношение к продавцу, готовность руководства поставщика участвовать, простота согласования, страх перед неизвестным. Нельзя игнорировать формальные требования, но нельзя думать, что только они решают. Иногда предложение проигрывает ещё до таблицы, потому что поставщик кажется неудобным.

Есть закупки рутинные. Клиент знает товар, знает поставщиков, повторяет заказ, сравнивает цену и наличие. Здесь продавцу нужно быть надёжным, быстрым, точным, не усложнять. Есть закупки изменённые, когда клиент хочет улучшить условия, сменить объём, попробовать другой вариант. Здесь появляется возможность показать отличие. Есть новые задачи, где клиент впервые покупает сложное решение. Там продавец должен помогать не только выбрать поставщика, но и разобраться в самой покупке.

В новой задаче покупатель часто не умеет покупать. Это звучит странно, но так бывает. Он не знает, какие вопросы задать, какие ошибки возможны, как оценить предложения, какой срок реалистичен, какие внутренние ресурсы нужны. Продавец может воспользоваться слабостью клиента и про-

толкнуть удобный себе вариант. Или может помочь ему стать грамотнее. Второй путь дольше, но он создаёт отношения. Клиент запоминает того, кто помог ему не выглядеть беспомощным.

Влияние культуры компании покупателя недооценивают. В одной организации решения принимают быстро, если руководитель убедился. В другой нужно пройти комитет, закупку, безопасность, юристов и ещё три совещания. В одной любят пилоты и эксперименты. В другой боятся всего нового. В одной ценят личный контакт. В другой предпочитают письменные процедуры. Продавец, который не замечает культурных правил клиента, постоянно удивляется задержкам и отказам.

Есть компании, где никто не хочет быть первым. Там даже хорошее предложение упирается в вопрос: кто возьмёт ответственность? В таких случаях полезны примеры внедрения, рекомендации, пилотный проект, ограниченный риск, поддержка после запуска. Есть компании, где любят инновации, но быстро теряют интерес к деталям. Там нужно удерживать процесс и переводить энтузиазм в решения. Разные покупатели требуют разного темпа.

Поведение покупателя зависит и от личной ситуации человека. Один менеджер закупки недавно пришёл и хочет показать экономию. Другой работает давно и больше всего боится срыва. Третий устал от постоянных жалоб пользователей. Четвёртый рассчитывает на повышение и не хочет оши-

биться в заметном проекте. Эти мотивы редко произносятся вслух. Но они влияют на то, какие аргументы слышатся, а какие пролетают мимо.

Продавец не должен превращаться в психолога-любителя. Достаточно наблюдать и задавать нормальные вопросы. Что для вас будет главным признаком успешного решения? Кто ещё будет оценивать результат? Какие сложности были с предыдущими поставщиками? Что может остановить проект? Как у вас обычно принимаются такие решения? Эти вопросы не вторгаются в личное. Они открывают покупательскую логику.

Сильный продавец умеет отделять заявленную потребность от настоящей задачи. Клиент просит товар быстрее. Почему? У него сорвался поставщик, растёт спрос, горит контракт, склад пустой, или он просто привык требовать срочно? Клиент просит самую низкую цену. Почему? У него жёсткий бюджет, он сравнивает формально, ему нужно показать экономию, или он не видит различия между вариантами? Без такого уточнения продавец отвечает на слова, а не на ситуацию.

Иногда покупатель сам не знает, что ему нужно. Он описывает симптомы. У нас плохо идут продажи. Слишком много жалоб. Система неудобная. Поставки нервные. Люди тратят много времени. Продавец, который сразу предлагает продукт, прыгает через диагностику. Врач, услышав слово болит, не должен сразу продавать лекарство. В продажах то

же самое. Сначала нужно понять, где причина, что уже пробовали, как измеряют проблему, что будет считаться улучшением.

В потребительской продаже диагностика проще, но тоже нужна. Человек говорит: нужен ноутбук. Для чего? Работа с документами, игры, монтаж, учёба, командировки, подарок, замена старого? Один и тот же запрос ведёт к разным вариантам. Продавец, который уточняет, выглядит не навязчивым, а полезным, если вопросы связаны с выбором. Продавец, который спрашивает ради скрипта, раздражает. Разница чувствуется сразу.

Покупатель оценивает не только продукт, но и сложность пути к нему. Если покупка требует слишком много усилий, он может выбрать более простой вариант. В деловом рынке это особенно заметно. Длинные формы, непонятные условия, медленные ответы, разные версии документов, запутанные согласования. Всё это становится частью предложения. Можно иметь хороший продукт и проиграть потому, что покупать у вас слишком трудно.

Продавец должен снижать трение. Подготовить понятное предложение. Отдельно показать цену, условия, сроки, ответственность. Дать материалы для внутреннего согласования. Предупредить о типичных вопросах юристов или технической службы. Согласовать следующий шаг. Не заставлять клиента самому собирать куски картины. Чем сложнее покупка, тем выше ценность ясности.

Но ясность не означает упрощение до детского уровня. Деловой покупатель не любит, когда с ним говорят как с новичком, если он разбирается. Нужно подстраиваться под уровень собеседника. С техническим специалистом можно говорить точнее и глубже. С финансовым руководителем важнее стоимость, риски, сроки окупаемости. С генеральным директором часто важнее стратегический эффект и ответственность поставщика. Один продукт, несколько языков пользы.

В организациях решение часто тормозит не главный противник, а отсутствие владельца процесса. Все вроде не против. Никто не берёт следующий шаг. Продавец ждёт. Клиент ждёт. Сделка остывает. Здесь помогает прямое согласование: кто внутри ведёт проект, кто собирает мнения, когда обсуждение, какие документы нужны, какой следующий шаг после нашего предложения. Если у решения нет хозяина, продавец должен хотя бы увидеть этот риск.

Возражения в покупательском процессе бывают разными. Одни связаны с продуктом: не хватает функции, есть сомнения в качестве. Другие с компанией: не знаем вас, мало опыта, слабая поддержка. Третьи с условиями: дорого, долго, неудобная оплата. Четвёртые с внутренними обстоятельствами: нет бюджета, нет согласия, не время. Отвечать на все одинаково нельзя. Скидка не лечит недоверие к внедрению. Технический паспорт не решает отсутствие бюджета.

Продавец должен понять тип возражения до ответа. Ино-

гда достаточно дать факт. Иногда нужен пример. Иногда нужно изменить предложение. Иногда признать, что сейчас сделки не будет, и договориться о возвращении к разговору позже. Борьба с каждым возражением до последнего не всегда разумно. Бывает, что возражение показывает: клиент не наш, задача не наша, момент не наш. Взрослая продажа умеет отступать без обиды.

Решение покупателя зависит от доверия к источникам информации. Рекомендация коллеги может весить больше рекламы. Опыт прошлой сделки может перекрыть новое обещание. Независимый обзор может поднять интерес. Ошибка в одном письме может испортить впечатление от всей презентации. Продавец не контролирует все источники, но может работать с ними: давать кейсы, организовывать разговор с действующим клиентом, показывать результаты, поддерживать аккуратность в деталях.

В деловой покупке важно понимать роль закупщика. Продавцы иногда видят в нём только человека, который давит цену. Это бедное представление. Закупщик отвечает за процедуру, условия, риски поставщика, сопоставимость предложений, экономию, иногда за соблюдение закона. Он может быть противником, если продавец пытается обойти правила. Но он может стать союзником, если видит, что поставщик помогает сделать закупку прозрачной и безопасной.

При этом не стоит отдавать всю сделку закупке, если решение сложное. Закупка редко является единственным но-

сителем потребности. Нужно работать и с пользователями, и с техническими людьми, и с руководителем задачи. И делать это корректно, без попыток интриговать. Если продавец строит отношения с разными участниками открыто и по делу, он помогает организации принять решение. Если бегаёт за спинами, он создаёт недоверие.

Пользователи продукта часто влияют сильнее, чем кажется. Они могут не подписывать договор, но после внедрения именно они хвалят или ругают решение. Если их не слушали до покупки, сопротивление начнётся после. Иногда пользователю важна мелочь, которую руководитель не видит: удобство интерфейса, вес инструмента, скорость настройки, простота расходников, понятная инструкция. Для продавца это не мелочи. Это будущая судьба продукта внутри клиента.

Финансовый участник смотрит иначе. Ему нужно понять не только цену покупки, но и цену владения. Сколько стоит обслуживание, обучение, простои, расходные материалы, обновления, переход, отказ от старого решения. Если продавец умеет говорить об этом честно, он выводит разговор из примитивного сравнения прайсов. Если не умеет, остаётся защищать цену словами качество выше. Иногда этого мало.

Технический специалист обычно ценит точность. Он быстрее других слышит преувеличения. Если продавец не знает ответа, лучше сказать, что уточнит, чем придумывать. В сложных продажах техническое доверие строится долго и рушится быстро. Один уверенный, но неверный ответ может

закрыть дверь. Здесь полезно вовремя подключать эксперта. Не как костыль, а как нормальную часть профессиональной продажи.

Руководитель задачи часто думает о результате и риске для подразделения. Ему не нужны все технические подробности, но он должен верить, что поставщик понимает деловую цель. Если продавец на встрече с руководителем уходит в мелкие характеристики, он теряет уровень разговора. Нужно показывать связь: как решение повлияет на сроки, затраты, качество, контроль, клиентов, людей. И где могут быть сложности.

Иногда продавец сталкивается с человеком, который явно симпатизирует предложению, но ничего не может сделать. Это внутренний сторонник без власти. Его нельзя обесценивать. Он может дать информацию, помочь понять процесс, познакомить с нужными людьми. Но нельзя путать его интерес с вероятностью сделки. Нужно мягко выяснять, кто ещё участвует, как принимается решение, что нужно для следующего шага.

Бывает и обратная ситуация: человек молчит, задаёт сухие вопросы и кажется противником, но именно он принимает решение. Продавец, который ищет только тёплое отношение, может пройти мимо главного участника. В деловой продаже симпатия полезна, но не является картой власти. Нужно уважать всех, кто влияет на покупку, даже если с ними труднее говорить.

Покупательское поведение меняется под влиянием опыта. Если клиент однажды обжёгся на поставщике, он будет задавать больше вопросов и требовать больше гарантий. Если у него был удачный опыт с определённой маркой, он будет склонен верить ей снова. Если прошлый проект сорвался из-за внутреннего сопротивления, он будет осторожнее с внедрением. Продавец должен спрашивать о прошлом не из любопытства, а чтобы понять текущую осторожность.

Существует ещё фактор времени. Не всякая потребность срочна. Клиент может признавать проблему, но жить с ней годами. Пока боль терпимая, покупка откладывается. Срочность возникает, когда проблема начинает стоять слишком дорого, становится заметной руководству, мешает плану или угрожает репутации. Продавец не должен искусственно раздувать срочность. Но он должен помочь клиенту посчитать цену бездействия, если она есть.

Цена бездействия часто сильнее цены покупки. Старое оборудование ломается, люди тратят часы на ручную работу, ошибки раздражают клиентов, медленная поставка срыывает продажи, плохой сервис крадёт время руководителей. Пока это не выражено ясно, покупка кажется расходом. Когда последствия посчитаны, решение может стать защитой прибыли. Это особенно важно в деловых продажах, где бюджет всегда конкурирует с другими задачами.

С другой стороны, клиент может быть прав, откладывая покупку. Если у него нет ресурсов на внедрение, если ко-

манда не готова, если задача не созрела, продавец может закрыть сделку и получить провал после неё. Краткосрочно это выглядит как победа. Потом начинаются претензии, неоплаченные счета, плохие отзывы и потерянные отношения. Иногда лучший ход продавца: помочь подготовить почву и вернуться позже.

Покупатель не всегда выбирает лучший продукт. Он выбирает вариант, который кажется ему лучшим с учётом информации, риска, давления и ограничений. Это раздражает инженеров и владельцев сильных продуктов. Они говорят: но ведь наше решение объективно лучше. Возможно. Но если клиент этого не понял, не поверил или не смог провести через свою организацию, объективное преимущество осталось внутри компании продавца.

Перевод преимущества требует простых доказательств. Не общих фраз, а примеров, расчётов, сравнений, демонстраций, пилотов, отзывов, гарантий, ясных условий. Покупатель должен унести с собой материал, который поможет ему объяснить выбор. В организации это особенно важно. Ваш собеседник часто продаёт ваше решение дальше внутри своей компании. Если вы не дали ему слов и фактов, он будет защищать вас слабее, чем мог бы.

После сделки покупательское поведение продолжается. Клиент оценивает поставщика, решает, повторять ли покупку, расширять ли сотрудничество, рекомендовать ли другим, терпеть ли ошибку. Первая сделка не является концом пути.

Она является проверкой на повторяемость. В продажах много внимания уделяют привлечению, но прибыль часто рождается в удержании. Удержание начинается с того, как клиент чувствует себя после оплаты.

Недовольный клиент не всегда жалуется. Некоторые просто уходят. Особенно в потребительском рынке, где сменить марку легко. В деловом рынке уход может занять дольше, но решение начинает созревать заранее. Сначала клиент просит больше предложений у конкурентов. Потом сравнивает. Потом уменьшает объём. Потом сообщает, что у него новая политика закупок. Продавец, который поддерживал живой контакт, может заметить это раньше.

Изучение покупателя не заканчивается на первой встрече. Потребности меняются. Люди внутри организации меняются. Рынок клиента меняется. Продукт стареет. Конкуренты учатся. То, что работало год назад, может стать недостаточным. Поэтому продавец должен периодически возвращаться к базовым вопросам: что изменилось, какие задачи появились, что стало раздражать, какие планы на следующий период, как оценивают нашу работу.

Клиент покупает так, как ему удобно и безопасно, а не так, как продавцу хотелось бы продавать. Если продавец принимает это, он начинает работать спокойнее и точнее. Он не торопится с презентацией, пока не понял задачу. Не спорит с закупкой, пока не понял её роль. Не давит на цену, пока не понял риск. Не радуется одному стороннику, пока не увидел

всю группу решения.

Понимание покупателя не делает продажу лёгкой. Но оно убирает лишнюю слепоту. Продавец перестаёт удивляться тому, что сделка затянулась, если внутри клиента пять участников. Перестаёт обижаться на вопросы, если покупатель несёт риск. Перестаёт считать скидку ответом на всё. Перестаёт говорить одним текстом с разными людьми. В этом и начинается профессионализм.

Следующая часть разговора должна перейти к среде, в которой продажи происходят. Покупатель действует не в пустоте. На него влияют каналы, конкуренты, посредники, государственные правила, культура отрасли, международные различия, сервис, выставки, продвижение и репутация. Продавец, который видит только человека напротив, видит слишком мало. Нужно увидеть пространство вокруг сделки.

Есть ещё одна причина, по которой покупательское поведение нельзя сводить к логике потребности. Люди защищают уже сделанные решения. Если несколько лет назад компания выбрала поставщика, внутри неё появились привычные процедуры, контакты, оправдания и маленькие компромиссы. Новый поставщик приходит не просто с товаром. Он приходит с намёком, что прежний выбор мог быть не лучшим. Это неприятно. Поэтому часть сопротивления направлена не против продукта, а против необходимости признать, что старый порядок пора менять.

Продавец должен уважать эту инерцию. Нельзя начинать

разговор с того, что клиент всё делал неправильно. Даже если так и было, такая прямота редко помогает. Лучше показать, что обстоятельства изменились: выросли объёмы, появились новые требования, изменилась стоимость простоя, стали доступнее другие технологии. Тогда переход выглядит не признанием ошибки, а нормальным развитием. Для покупателя это важная разница.

В некоторых сделках покупатель ищет не самое сильное решение, а самое безопасное для объяснения. Если проект заметный, человеку легче выбрать известного поставщика, даже если другой вариант выгоднее. При неудаче с известным поставщиком он скажет: мы выбрали признанного игрока. При неудаче с новым поставщиком вопрос будет жёстче: зачем ты рискнул? Поэтому молодым или менее известным компаниям нужно особенно тщательно снижать воспринимаемый риск: показывать опыт, людей, процесс, поддержку, ясные границы ответственности.

Есть и обратная ситуация. Покупатель устал от крупных поставщиков, от долгих ответов, от стандартных условий, от высокомерного сервиса. Тогда меньшая компания может выиграть вниманием и скоростью. Но ей нельзя обещать больше, чем она выдержит. Клиент, который уходит от большого поставщика из-за равнодушия, особенно чувствителен к любому признаку такого же поведения. Он проверяет: ответили ли вовремя, помнят ли детали, не меняется ли тон после первого интереса.

Покупательская логика часто видна в мелких действиях. Клиент сам предлагает следующий шаг. Или просит прислать всё на общую почту без имени адресата. Зовёт технического специалиста на вторую встречу. Или не допускает никого из коллег. Просит расчёт окупаемости. Или снова возвращается к буклету. Эти признаки нельзя читать как гадание, но они помогают понимать, где находится разговор. Сделка двигается не тогда, когда продавец много говорит, а когда внутри клиента появляются действия.

Поэтому после каждой встречи полезно спрашивать себя не насколько хорошо я выступил, а что изменилось у покупателя. Появился ли новый участник? Стал ли яснее бюджет? Согласован ли следующий шаг? Получили ли мы доступ к настоящей задаче? Понял ли клиент риск бездействия? Дал ли он информацию, которую не даёт случайному продавцу? Такие вопросы трезвят. Они отделяют приятное впечатление от продвижения сделки.

В потребительских покупках похожая трезвость тоже нужна. Продавец в магазине может быть доволен беседой, но человек ушёл без покупки и без причины вернуться. Значит, разговор не дошёл до решения. Может быть, покупателю нужно было сравнить. Может быть, он не поверил в гарантию. Может быть, цена казалась высокой, но он постеснялся сказать. Хороший продавец не цепляется за человека, но умеет оставить ясный следующий шаг: что посмотреть, как сравнить, когда вернуться, на что обратить внимание.

Покупатель редко хочет чувствовать себя объектом продажи. Он хочет чувствовать, что управляет выбором. Даже когда продавец ведёт процесс, это руководство должно быть незаметным и полезным. Вопрос помогает человеку уточнить задачу. Демонстрация помогает увидеть отличие. Расчёт помогает сравнить варианты. Предложение следующего шага помогает не потерять темп. Если продавец давит, покупатель начинает защищаться. Если продавец помогает думать, сопротивление снижается.

Есть покупки, где эмоции скрыты под деловым языком. Руководитель говорит о производительности, но внутри злится на постоянные сбои. Закупщик говорит о цене, но на самом деле хочет доказать свою полезность. Пользователь спорит о деталях, потому что боится потерять привычный порядок. Финансист задаёт холодные вопросы, потому что видел слишком много проектов с красивым началом и дорогим хвостом. Продавцу не нужно разоблачать эти эмоции. Достаточно учитывать, что за сухими словами стоит человеческое отношение к риску и переменам.

Наконец, покупательская среда меняется под влиянием доступной информации. Раньше продавец часто приносил новости первым. Теперь клиент может знать характеристики, цены и отзывы ещё до встречи. Это не делает продавца лишним. Это меняет его роль. Он должен помочь разобраться в избытке информации, отделить важное от второстепенного, применить общие сведения к конкретной задаче. Там,

где раньше хватало рассказать, теперь нужно объяснить и связать.

ГЛАВА 4. Среда, в которой продают

Продавец редко встречается только с клиентом. На встрече сидит человек, но за его спиной стоит целая среда: конкуренты, посредники, каналы поставки, правила отрасли, законы, привычки закупки, сезонность, состояние экономики, технические стандарты, репутация компаний и прежний опыт рынка. Если этого не видеть, продажа кажется личным разговором двух людей. На самом деле она часто является последней сценой длинной пьесы, где часть ролей уже сыграна до того, как продавец вошёл в комнату.

Среда продаж объясняет многие странности поведения клиента. Почему он просит именно такой срок. Почему не хочет менять поставщика, хотя недоволен. Почему требует документы, которые продавцу кажутся лишними. Почему выбирает посредника вместо прямой покупки. Почему на одном рынке личная встреча решает многое, а на другом важнее электронная площадка. Всё это нельзя списывать на характер клиента.

Теперь нужно выйти за пределы кабинета и посмотреть на обстановку вокруг сделки. Продажи не происходят в стерильной комнате. Они зависят от того, через какие каналы товар движется к клиенту, какие силы давят на рынок, как

работает сервис, какие ожидания создали реклама и репутация, какие ограничения задаёт право, культура и обычная логистика.

Канал продаж отвечает на простой вопрос: как продукт доходит до покупателя. Иногда компания продаёт напрямую. Иногда через дистрибьютора, розницу, агента, дилера, электронную площадку или партнёра по внедрению.

Канал определяет, кто владеет отношениями с клиентом, кто объясняет продукт, кто получает маржу, кто отвечает за наличие и кто первым слышит жалобу. На бумаге это схема, в жизни это распределение власти и ответственности.

Если канал выбран плохо, продавец потом исправляет не свой промах. Он объясняет задержку, спорит о цене, ищет товар на складе партнёра и пытается сохранить доверие, которое подорвала чужая неорганизованность.

На практике разговор о каналах нужен не для отчёта. Он нужен, чтобы продавец не приходил к клиенту вслепую и не объяснял сопротивление одной фразой: «они не хотят покупать». Обычно хотят или не хотят по причинам. Часть причин лежит в самом предложении, часть в канале, часть в риске, часть в чужом опыте, часть в деньгах и сроках.

Прямая продажа даёт компании больше контроля. Она сама говорит с клиентом, сама собирает информацию, сама держит цену и обещания.

Это особенно важно там, где продукт сложный, сделка крупная, потребность требует диагностики, а ошибка дорого

стоит. Но прямой канал дорог: нужны продавцы, обучение, поездки, управление территорией и сервисная сеть.

Если использовать прямую продажу там, где покупка простая и повторяющаяся, компания легко тратит слишком много на каждый заказ. Разумная система не делает личный визит святыней.

На практике разговор о прямой продаже нужен не для отчёта. Он нужен, чтобы продавец не приходил к клиенту вслепую и не объяснял сопротивление одной фразой: «они не хотят покупать». Обычно хотят или не хотят по причинам. Часть причин лежит в самом предложении, часть в канале, часть в риске, часть в чужом опыте, часть в деньгах и сроках.

Посредник помогает покрыть рынок быстрее. У него уже есть клиенты, склад, местное знание, связи и привычный доступ к покупателям.

Но посредник приносит не только возможности, а и риск. Он может продавать несколько марок, не всегда объяснять продукт так, как нужно, требовать скидки, владеть отношениями с конечным клиентом и фильтровать обратную связь.

Производитель получает охват, но отдаёт часть контроля. Если он не обучает канал и не помогает с трудными случаями, потом удивляется, почему рынок не понял предложение.

На практике разговор о посредниках нужен не для отчёта. Он нужен, чтобы продавец не приходил к клиенту вслепую и не объяснял сопротивление одной фразой: «они не хотят покупать». Обычно хотят или не хотят по причинам. Часть

причин лежит в самом предложении, часть в канале, часть в риске, часть в чужом опыте, часть в деньгах и сроках.

Когда компания это понимает, она перестаёт требовать от продавца чудес там, где нужно менять систему. Продавец может многое: спросить, объяснить, договориться, удержать доверие. Но он не может в одиночку заменить склад, сервис, юридический отдел, канал и репутацию. Среда сильнее одиночной храбрости.

В канале всегда есть вопрос конфликта. Производитель хочет продавать больше и держать позиционирование. Дистрибьютор хочет маржу, быстрый оборот и меньше проблем.

Розница хочет поток покупателей и полку, которая работает. Агент хочет комиссию. Конечный клиент хочет решение и нормальное обслуживание. Эти интересы не всегда совпадают.

Если компания не управляет каналом, конфликт проявится сам: в скидках, задержках, жалобах, борьбе за клиента, двойных обещаниях. Клиент видит не внутреннюю кухню, а неуправляемого поставщика.

На практике разговор о конфликте каналов нужен не для отчёта. Он нужен, чтобы продавец не приходил к клиенту вслепую и не объяснял сопротивление одной фразой: «они не хотят покупать». Обычно хотят или не хотят по причинам. Часть причин лежит в самом предложении, часть в канале, часть в риске, часть в чужом опыте, часть в деньгах и сроках.

Цифровые каналы изменили ожидания. Покупатель при-

вык получать информацию быстро, сравнивать предложения, видеть наличие, оформлять заказ без лишнего разговора.

Это касается не только потребительского рынка. В деловых закупках люди тоже хотят меньше трения: электронные каталоги, повтор заказа, документы в личном кабинете, понятный статус поставки.

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.