

КТО на самом деле покупает.

Легкие продажи
в корпоративных
сделках

Илья Лейн



Илья Лейн

**Кто на самом деле
покупает. Легкие продажи
в корпоративных сделках**

*<https://litres.ru/74293888>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Корпоративные продажи устроены на редкость нелепо: продавец убеждает человека напротив, хотя решение часто принимает тот, кого в комнате вообще нет.

Компания не покупает. Покупают люди. Один хочет сэкономить. Другой — не получить выговор. Третий боится внедрения. Четвёртый молчит, но способен похоронить сделку одной фразой. И чем крупнее контракт, тем меньше организационная схема похожа на реальную карту власти.

«Кто на самом деле покупает» — книга о том, как перестать продавать должностям и начать видеть людей, которые действительно двигают решение.

Вы научитесь находить скрытых влиятельных лиц, понимать настоящие мотивы, различать вежливый интерес и реальное движение сделки и не отдавать скидки тем, кому цена вообще не важна.

Потому что в B2B проигрывает не тот, у кого хуже продукт.
Часто проигрывает тот, кто разговаривал не с тем человеком.

Содержание

Введение	5
Кто сидит за столом покупки	11
Вторая карта клиента	29
Что им на самом деле нужно	47
Конец ознакомительного фрагмента.	60

Илья Лейн

Кто на самом деле покупает. Легкие продажи в корпоративных сделках

Введение

Продажи обычно описывают так, будто это разговор двух сторон. Есть тот, кто предлагает, и есть тот, кто покупает. Один приносит цену, характеристики, расчеты, образцы, обещания сервиса. Другой слушает, сравнивает, задает вопросы и в конце говорит да или нет. Такая картина удобна. Она помещается в отчет, в CRM, в учебный курс для новичков. Она даже помогает успокоить руководителя: процесс вроде бы понятен, его можно разбить на этапы, измерить, поручить людям и проверить по цифрам.

На практике все устроено грубее и туманнее. Компания не покупает сама по себе. Покупают люди внутри нее, и каждый приносит к столу не только должность, но и память, страх, надежду, личную выгоду, старую обиду, привычку защищать свой участок, желание выглядеть умнее коллег и нежелание отвечать за чужую ошибку. В большой сделке редко бывает

один покупатель. Чаще перед продавцом стоит целая комната, даже если физически он видит только одного человека. В этой комнате есть те, кто задает вопросы, те, кто молчит, те, кто формально подписывает бумаги, и те, чье короткое замечание потом решает судьбу сделки.

Я много раз видел, как умные люди проигрывали сделку не потому, что у них был слабый продукт. Продукт был хороший. Цена была разумная. Расчет экономии выглядел честно. Презентация была приличная, менеджер подготовлен, коммерческое предложение написано без грубых ошибок. А потом покупатель выбирал другого поставщика. После этого начинались привычные объяснения: конкурент демпинговал, клиент ничего не понял, закупка была заранее куплена, рынок испортился, менеджер не дождал. Иногда все это правда. Но часто причина была проще и неприятнее: продавец продавал не тем людям и не те выгоды.

В корпоративной покупке есть видимая часть. Это встречи, письма, таблицы, тендерные требования, протоколы, согласования, сроки поставки. Есть и другая часть. Она редко попадает в документы, хотя именно она часто двигает решение. Кто в компании боится нового поставщика? Кто хочет показать начальству, что способен выбить большую скидку? Кто тайно поддерживает проект, но не готов говорить об этом на совещании? Кто может остановить сделку одним сухим письмом? Кто считает, что нынешний поставщик однажды подвел его лично, и поэтому не простит даже хорошую

цену?

В этой книге я говорю о продаже не как о наборе приемов, а как о попытке понять чужую систему решений. Не угадать настроение одного человека. Не подобрать волшебную фразу. Не закрыть возражение как дверь. Понять, как люди внутри компании смотрят на покупку, чего они ждут, чего боятся, кого слушают, какие выигрыши считают настоящими, а какие только рисуют в презентации. Это не романтика продаж. Это тяжелая и довольно приземленная работа.

Плохая продажа часто начинается с того, что продавец верит организационной схеме. На схеме все аккуратно: директор выше начальника отдела, начальник отдела выше специалиста, закупка ведет переговоры, финансы считают деньги, юристы проверяют договор. Но власть в компании редко совпадает с клетками на схеме. У специалиста может быть репутация единственного человека, который понимает систему. У помощника директора может быть привычка отсеивать всех, кто когда-то говорил с ним свысока. У руководителя среднего звена может быть личная связь с прежним поставщиком. У финансового директора может быть право не продвигать вопрос дальше, даже если он не спорит вслух.

Продавец, который этого не видит, похож на человека, который пришел в театр и решил, что главный в спектакле тот, кто стоит в центре сцены. Иногда это так. Но иногда главный давно ушел за кулисы, а на сцене только исполнитель, которому велели произнести текст. В продажах это стоит доро-

го. Можно месяцами убеждать человека, который вежливо слушает, просит материалы, задает правильные вопросы и не имеет силы ни купить, ни запретить покупку. Он полезен, но не главный. А настоящий решающий голос в это время получает обрывки информации, пересказанные чужими словами.

Есть еще одна ошибка: считать, что покупатель хочет того же, что написано в запросе. В запросе может быть цена, срок, гарантия, производительность, внедрение, интеграция. Но человек, который участвует в выборе, может хотеть совсем другого. Закупщик хочет показать экономию. Технический руководитель хочет не получить систему, которую придется поддерживать ночами. Директор хочет снизить риск перед советом. Пользователь хочет, чтобы новый инструмент не ломал привычный день. Юрист хочет не пропустить условие, за которое потом спросят. Никто из них не обязан говорить это продавцу прямо.

Отсюда возникает странная вещь. Один и тот же аргумент для разных людей звучит по-разному. Скидка может быть выгодой, а может быть подозрением: если так легко снизили цену, значит, сначала пытались взять лишнее. Богатый функционал может радовать руководителя и пугать пользователя. Быстрое внедрение может выглядеть как преимущество для генерального директора и как угроза для команды, которая не готова перестраивать процессы. Сильный бренд поставщика может успокоить совет директоров и разозлить менеджера, который хочет доказать, что старые крупные игроки

не всегда правы.

Продажа начинается не с презентации. Она начинается с дисциплины наблюдения. Кто с кем говорит. Кто перебивает. Кого ждут перед тем, как принять решение. Чьи письма становятся обязательными для чтения. Кто избегает встречи, но получает копии всех материалов. Кто задает вопрос не ради ответа, а чтобы обозначить территорию. Кто молчит до конца, а потом произносит одну фразу, после которой разговор меняется. Это не мелочи. В корпоративной продаже мелочей мало. Есть сигналы, которые продавец замечает или пропускает.

Я не предлагаю относиться к покупателям как к объектам манипуляции. Это глупо и недальновидно. Люди чувствуют, когда их пытаются использовать. Да и серьезная продажа редко держится на ловкости. Она держится на точном понимании интересов. Хороший продавец не подменяет решение клиента своим давлением. Он помогает людям внутри покупающей компании увидеть сделку так, чтобы она отвечала их настоящим задачам. Иногда это означает продать. Иногда означает уйти раньше, чем начнется бесплодная трата времени.

Эта книга будет о том, как читать покупку. Не как читать человека по лицу. Таких чудес здесь нет. Речь о другом: как выяснять состав группы, которая влияет на решение; как отличать формальную власть от реальной; как понимать мотивы без самоуверенного гадания; как собирать информацию

так, чтобы она не умирала в отчетах; как строить работу продаж и маркетинга без войны между кабинетами и полем; как менять структуру продаж по мере роста бизнеса; как перестать продавать всем одинаково, когда рынок давно распался на разные ситуации.

У этого подхода есть простое основание. В продажах выигрывает не тот, кто громче говорит о себе. Выигрывает тот, кто точнее понимает, как покупатель покупает. Все остальное уже потом: презентация, расчеты, переговоры, договор, внедрение. Если понимания нет, даже сильные инструменты работают плохо. Если понимание есть, иногда достаточно нескольких хорошо поставленных вопросов и честного предложения, чтобы сделка двинулась сама.

Начнем с самого важного места. С вопроса, который продавцы почему-то задают слишком поздно: кто здесь на самом деле покупает?

Кто сидит за столом покупки

На первой встрече продавец обычно ищет главного. Он смотрит на визитки, должности, порядок рассадки, на то, кто открыл совещание. Это естественно. Человеку нужен ориентир. Если перед тобой финансовый директор, начальник закупки и руководитель эксплуатации, рука сама тянется записать: решение у финансового, закупка ведет процесс, эксплуатация консультирует. Потом эта схема попадает в заметки по сделке, а дальше начинает жить как факт.

Беда в том, что факт еще не появился. Появилась догадка, причем очень хрупкая. Должность говорит о многом, но не говорит обо всем. В компании может быть финансовый директор, который формально утверждает бюджет, но никогда не спорит с техническим директором, потому что тот уже дважды спасал бизнес от дорогих аварий. Может быть закупщик, который не решает, что покупать, зато решает, кто вообще дойдет до финала. Может быть руководитель эксплуатации, которого все считают ворчуном, пока он не произнесет на совещании: с этим поставщиком я потом жить не буду. И после этой фразы вопрос закрывается.

В крупной продаже покупатель почти всегда состоит из нескольких людей. У каждого своя роль. Один первым видит проблему. Другой открывает или закрывает доступ к информации. Третий влияет на выбор, потому что разбирается в

технике, финансах или политике внутри компании. Четвертый формально покупает. Пятый будет пользоваться тем, что купят. Шестой в конце скажет да или нет. Иногда один человек совмещает несколько ролей. Иногда одна роль размазана по целому отделу. Продавец, который не раскладывает эту картину, вынужден продавать наугад.

Представим компанию, которая выбирает новую систему связи для нескольких филиалов. С виду все просто: есть техническое задание, есть бюджет, есть закупочная процедура. Но если пройти по людям, картина быстро усложняется. Инициатором может быть директор филиальной сети, уставший от сбоев. Хранителем входа станет отдел закупок, потому что без его формата никто не подаст предложение. Технические специалисты будут проверять совместимость и безопасность. Финансы будут смотреть не только цену, но и распределение платежей по кварталам. Пользователи будут жаловаться на любые изменения в привычной работе. Решение, возможно, примет заместитель генерального директора, который лично не разбирается в деталях, но доверяет двум людям из всей этой группы.

Теперь вопрос: кому продавать? Если ответить всем, получится приятная, но бесполезная фраза. Всем нельзя продавать одинаково. Закупке нужна аккуратная процедура, ясные условия и повод показать, что она добилась результата. Техникам нужны доказательства, что система не развалится в плохой день. Финансам нужен понятный риск и расчет, ко-

торый не стыдно положить в бюджетный комитет. Пользователям нужно меньше боли. Тому, кто в конце скажет да, нужна уверенность, что после сделки не начнутся письма с копией на него.

Инициатор покупки часто выглядит слабее, чем он есть. Он может не распоряжаться деньгами и не подписывать договор, но именно он запускает движение. Он первый говорит: так дальше работать нельзя. Иногда он делает это громко. Иногда тихо приносит проблему наверх, потому что понимает: если ничего не изменить, через полгода виноватым окажется он. Инициатора нельзя путать с энтузиастом. Энтузиасту может нравиться новый продукт. Инициатор связан с болью бизнеса. Он хочет убрать конкретную неприятность, а не просто попробовать новое.

С инициатором важно говорить о причине, а не только о решении. Почему вопрос возник сейчас? Что уже пробовали? Кто пострадал от старого положения? Что случится, если покупку отложат? На этих ответах строится внутренняя сила сделки. Если проблема слабая, проект будут носить по кабинетам до тех пор, пока он не умрет сам. Если проблема сильная, но продавец не понял ее настоящую природу, он начнет рассказывать о преимуществах, которые не попадают в нерв ситуации.

Хранитель входа редко любит, когда его обходят. И его не стоит презирать. В продажах есть дурная привычка считать закупку препятствием, а не участником решения. Да, закуп-

ка часто давит по цене. Да, она задает неприятные вопросы. Да, она может требовать документы в формате, который кажется бессмысленным. Но у нее есть власть: она регулирует доступ. Она решает, кто получит запрос, кто будет допущен, чья ошибка в оформлении станет поводом для отказа, чье письмо уйдет дальше, а чье останется без движения.

Хороший продавец не льстит хранителю входа, но и не воюет с ним из тщеславия. Он понимает, что у закупки своя логика. Ей нужно показать управляемый процесс, снизить риск обвинений, добиться видимого результата в переговорах. Иногда для закупщика размер скидки важнее конечной цены, потому что скидку легко показать начальству как собственную работу. С точки зрения чистой экономики это странно. С точки зрения человеческой организации все понятно. Люди защищают показатели, по которым их оценивают.

Влиятельные участники покупки бывают шумными и тихими. Шумного легко заметить. Он спорит, требует доказательств, задает вопросы, поправляет коллег. Продавец выходит со встречи и думает: вот с кем надо работать. Иногда это верно. Но тихий влиятельный участник опаснее. Он может почти не говорить, потому что его мнение и так знают. Он не тратит силы на демонстрацию власти. После встречи к нему пойдут за оценкой, и он скажет: технически нормально, но я бы не рисковал. Или наоборот: можно брать, если договоримся по поддержке.

Как понять, кто действительно влияет? Слушать не только слова, но и движение информации. Кому задают вопросы коллеги? На чье лицо смотрят после спорного тезиса? Кого цитируют в коридоре? Кто получает копии писем, хотя не ходит на встречи? Чье отсутствие задерживает следующий шаг? Кто говорит мало, но после его замечания все начинают записывать? Эти признаки не дают полной уверенности, но в продажах редко бывает полная уверенность. Зато они лучше, чем вера в табличку с должностями.

Есть люди с правом вето. Они не обязательно могут протолкнуть покупку, но могут ее остановить. Это особая власть. У специалиста по безопасности может не быть бюджета, но он способен написать заключение, после которого проект станет токсичным. У юриста может не быть мнения о продукте, но он может месяцами держать договор, если чувствует угрозу. У начальника поддержки может не быть доступа к генеральному директору, но его фраза мы это не потянем способна напугать всех, кто отвечает за эксплуатацию.

Многие продавцы не любят людей с правом вето. Они кажутся отрицательными персонажами сделки. На самом деле они часто делают свою работу. Их платят не за восторг, а за предотвращение неприятностей. Поэтому попытка обойти такого человека нередко только усиливает сопротивление. Лучше понять, какую катастрофу он пытается предотвратить. Потерю данных. Рост нагрузки на команду. Обвинение в непрофессиональном выборе. Срыв сроков. Зависи-

мость от поставщика. Как только продавец видит страх, он может говорить предметно. Пока не видит, он спорит с тобой.

У решающего лица тоже не всегда простая роль. Продавцы любят мечтать о встрече с главным человеком. Кажется, что если попасть к нему и все объяснить, сделка ускорится. Иногда так и бывает. Но часто главный человек не хочет деталей. Он хочет знать, кто внутри компании поддерживает решение, кто против, насколько велик риск, что будет написано в случае провала и можно ли защитить выбор перед теми, кто задаст вопросы позже. Ему не нужна еще одна презентация. Ему нужна уверенность, что покупка не станет управленческой ошибкой.

Чем выше уровень решения, тем сильнее значение репутации. Цена остается важной, но она уже не единственный язык. Руководитель может заплатить больше за поставщика, которого не стыдно назвать совету директоров. Или наоборот, выбрать нового игрока, потому что хочет показать способность компании уходить от тяжелых старых решений. Один и тот же бренд в одной комнате выглядит страховкой, в другой выглядит признаком ленивого выбора. Продавец, который этого не чувствует, повторяет одинаковые аргументы и удивляется разной реакции.

Пользователь часто приходит в процесс поздно, хотя жить с покупкой придется ему. Это одна из самых дорогих ошибок компаний. Систему выбирают руководители, внедряют

консультанты, оплачивают финансы, а потом каждый день с ней работает человек, у которого и так много задач. Если его не спросили, он будет сопротивляться не из вредности. Он будет защищать свой рабочий день. Ему обещают эффективность, а он слышит: еще одно окно, еще один пароль, еще один отчет, еще один способ получить выговор за ошибку.

Продавцу выгодно понять пользователей раньше. Не для того, чтобы сделать их главными, а чтобы не получить скрытую войну после подписания договора. В корпоративных продажах сделка не заканчивается подписью. Если внедрение становится мучением, следующий контракт уйдет конкуренту, а внутри компании появится история: с ними лучше не связываться. Пользовательская боль возвращается к продавцу позже, уже в виде испорченной репутации.

Теперь о мотивах. Люди редко покупают только продукт. Они покупают набор ожидаемых выгод. Деньги, надежность, статус, спокойствие, удобство, безопасность, личную победу, защиту от обвинений, возможность показать себя, иногда даже право сказать коллегам: я же предупреждал. Эти выгоды смешиваются. Человек может говорить о цене, а думать о том, как его оценит начальник. Может говорить о безопасности, а защищать привычную власть своего отдела. Может требовать лучшего сервиса, потому что однажды поставщик бросил его в трудный момент.

Самая опасная фраза продавца: им нужна экономия. Может быть. Но кому именно? Закупке нужна экономия в от-

чете. Финансам нужна предсказуемость расходов. Руководителю нужна сумма, которую можно защитить. Пользователю может быть все равно, если ради экономии ему дадут неудобный инструмент. Техническому специалисту экономия может казаться угрозой, потому что он уже видел дешевые решения, которые потом обходились дороже. Слово одно, смыслы разные.

Чтобы понять мотив, нужно меньше угадывать и больше возвращаться к последствиям. Что для вас будет хорошим результатом через три месяца после запуска? Что будет считаться неудачей? Кто первым почувствует проблему, если мы ошибемся? На что будут смотреть при сравнении вариантов? Какой прошлый опыт не хотелось бы повторить? Эти вопросы простые. Их сила не в хитрости, а в том, что они выводят разговор из рекламной плоскости в рабочую.

Но вопросы помогут только продавцу, который умеет слушать. Слушать не значит ждать паузу, чтобы вставить подготовленный аргумент. Слушать значит замечать, где человек оживился, где ушел в общие слова, где назвал фамилию, где внезапно стал осторожнее. Когда покупатель говорит: нам главное, чтобы не было сюрпризов, это не пустая фраза. Надо спросить, какие сюрпризы уже были. Когда он говорит: у нас непростое согласование, надо понять, кто делает его непростым. Когда он говорит: цена должна быть конкурентной, надо выяснить, что для него значит конкурентной.

Есть мотивы, которые продавец не изменит. Если чело-

век больше всего боится риска, его трудно соблазнить смелым новым подходом. Если он строит карьеру на снижении затрат, ему мало рассказать о красивой функциональности. Если он хочет спокойного внедрения, ему вредно показывать двадцать возможностей, которые потребуют перестройки процессов. Продавец может расширить взгляд покупателя, добавить новые критерии, усилить уверенность. Но пытаться переделать человека за две встречи обычно бесполезно.

Восприятие поставщика тоже живет своей жизнью. Компания может считать себя надежной, современной, гибкой. Покупатель может видеть ее совсем иначе. Для одного она будет крупной и безопасной. Для другого медленной и высокомерной. Для третьего неизвестной, а значит рискованной. Для четвертого свежей альтернативой надоевшим игрокам. Нельзя продавать из собственного самоописания. Надо выяснять, как тебя видят в этой комнате.

Иногда восприятие создает один старый случай. Пять лет назад поддержка не ответила вовремя. Один менеджер грубо повел себя на переговорах. У конкурента есть друг внутри компании. Кто-то слышал, что продукт сложен во внедрении. Кто-то работал с вашей компанией в прежней организации и принес оттуда обиду. Все это может казаться несправедливым. Но продажа не суд. Покупатель не обязан быть объективным. Он принимает решение на основании того, во что верит и чего боится.

Поэтому полезно разделять отношение к продукту и отношение к людям продавца. Бывает, продукт нравится, а команда не вызывает доверия. Бывает наоборот: менеджеру верят, но продукт кажется слабым. В первом случае надо не добавлять функций, а доказывать управляемость работы, ответственность, качество сопровождения. Во втором случае нельзя надеяться только на личное обаяние. Нужны демонстрации, пилоты, факты, клиенты, которые подтвердят обещания.

Сильный продавец собирает такую информацию постоянно. Не в виде длинных отчетов, которые никто не читает, а в виде ясной карты сделки. Кто участвует. Какая у каждого роль. Какова сила влияния. На чем держится эта сила: должность, экспертиза, личное доверие, возможность наградить или наказать, контроль над доступом. Чего каждый хочет. Чего боится. Как видит поставщика. Что нужно изменить в восприятии. Где есть союзник, где противник, где человек пока просто не понимает, зачем ему все это.

Эта карта не должна превращаться в бюрократию. Как только форма становится важнее мысли, продавцы начинают писать красивые пустые фразы. Клиент заинтересован в повышении эффективности. Что это значит? Кто именно заинтересован? Какая эффективность? Как ее будут считать? Кто выиграет, если она вырастет? Кто проиграет? Без таких уточнений запись бесполезна. Она успокаивает начальника отдела продаж, но не помогает выиграть сделку.

Полезная запись звучит иначе: начальник эксплуатации поддерживает замену, потому что старая система часто падает ночью, но боится, что команда не справится с новым интерфейсом; закупка будет давить на скидку, так как по внутренним правилам ее результат оценивают по снижению от стартовой цены; финансовый директор нейтрален, если платежи разнесены на два квартала; замгендиректора примет решение после мнения службы безопасности; безопасность пока не вовлечена, это риск. Такая запись уже заставляет действовать.

Из нее рождается план. Не общий призыв активнее работать с клиентом, а конкретные шаги. Для эксплуатации нужна встреча с руководителем внедрения и честный разговор о нагрузке. Для закупки нужно заранее продумать логику скидки, чтобы не разрушить экономику сделки и дать ей видимый результат. Для финансов нужен вариант платежного графика. Для замгендиректора нужен короткий документ о рисках и поддержке внутри компании. Для безопасности нужна отдельная сессия до финального этапа, а не после, когда любое замечание превратится в тормоз.

Многие сделки проигрываются именно потому, что продавец действует последовательно только снаружи. Стадии в CRM идут ровно: контакт, потребность, предложение, переговоры, договор. Внутри покупателя в это время может быть хаос. Один отдел еще не понял проблему, другой уже выбрал фаворита, третий обижен, что его не спросили, четвертый

ждет расчет, пятый готовит возражения. Внешний порядок не спасает, если внутренний порядок покупателя не собран.

Собрать его полностью невозможно. Продавец не управляет чужой компанией. Но он может помочь. Он может дать каждому участнику сделки то, что нужно именно ему для движения. Он может связать людей общим языком. Он может показать инициатору, как объяснить проблему наверху. Он может дать техническому эксперту факты, а не лозунги. Он может не провоцировать закупку ненужным высокомерием. Он может вовремя включить тех, кто имеет право вето. Он может не заставлять решающего руководителя тонуть в деталях.

Здесь появляется важное различие между настойчивостью и точностью. Настойчивый продавец чаще звонит, чаще напоминает, чаще просит следующую встречу, чаще присылает материалы. Иногда это помогает. Но если он не понимает, где застряло решение, настойчивость быстро становится шумом. Точный продавец задает меньше лишних вопросов, потому что знает, кому и зачем их задает. Он не давит на дверь, если замок находится в другой комнате.

Точность требует смирения. Продавцу приходится признать, что он не знает клиента после первой встречи. Не знает после второй. Не знает даже после доброжелательной презентации, где все кивали. Кивки в корпоративной продаже стоят дешево. Люди кивают, чтобы не спорить, чтобы не раскрывать позицию, чтобы послушать дальше, чтобы не выгля-

деть грубыми. Реальная позиция проявляется в действиях: кто просит расчет, кто зовет коллег, кто переносит встречу, кто исчезает, кто начинает обсуждать договор, кто вдруг задает вопрос про ответственность.

Есть еще один признак живой сделки: внутри клиента появляются разговоры без продавца. Если после встречи люди обсуждают поставщика сами, спорят, пересылают материалы, зовут новых участников, значит покупка вошла в организацию. Если все общение держится только на энергии менеджера, сделка слабее, чем кажется. Продавцу нужно создавать материалы и аргументы, которые могут жить без него. Не толстую презентацию на сорок страниц, а ясные опоры для разных людей: для руководителя, для техники, для финансов, для пользователей.

Иногда лучшая работа продавца состоит в том, чтобы найти внутреннего проводника. Не поклонника продукта, а человека, которому покупка действительно нужна и который готов двигать ее внутри. Проводнику надо помочь, но не превращать его в бесплатного сотрудника поставщика. У него свои риски. Если он слишком явно поддержит одного продавца и тот провалится, отвечать будет он. Поэтому ему нужны не восторги, а аккуратные аргументы, честные предупреждения о трудностях, понятный план внедрения и возможность не выглядеть наивным.

Нельзя забывать и про противников. Противник не всегда враг. Иногда он просто видит то, что продавец предпочел бы

не обсуждать. Сложность интеграции. Недостаток локальной поддержки. Слабое место в договоре. Неподготовленность команды клиента. Если продавец отмечает такие возражения как сопротивление переменам, он теряет шанс усилить сделку. Лучше спросить: при каких условиях это перестанет быть для вас препятствием? Ответ может быть неприятным, но он полезнее вежливого молчания.

Бывает, противник защищает не дело, а себя. Он боится потерять влияние, если новая система изменит процессы. Он связан с текущим поставщиком. Он не хочет признавать, что прежнее решение было ошибочным. Он опасается, что новый проект покажет слабость его отдела. Тут нужны осторожность и здравый смысл. Прямой спор редко помогает. Лучше не атаковать человека, а менять условия: показать роль его команды в будущем решении, снять часть риска, дать ему возможность сохранить лицо. В компаниях сохранение лица иногда важнее скидки.

Все это звучит медленно. Руководители продаж любят быстрые ответы: кто принимает решение, какой бюджет, какой срок закрытия. Но серьезная покупка не обязана подчиняться этим трем вопросам. Решающий голос может быть не один. Бюджет может появиться, если боль сильная. Срок может зависеть от внутреннего конфликта, о котором продавец еще не знает. Быстрые вопросы нужны для отчета. Для продажи нужны более терпеливые вопросы.

При этом терпение не равно пассивности. Хороший про-

давец не ждет, пока клиент сам все объяснит. Он проверяет гипотезы. Он говорит: похоже, для эксплуатации главный риск в поддержке после запуска. Я правильно понимаю? Он говорит: если закупке важно показать экономию, давайте обсудим, какие элементы цены можно двигать, а какие лучше не трогать, чтобы не пострадал сервис. Он говорит: кого нам стоит подключить сейчас, чтобы в конце не получить неожиданное стоп? Это прямые вопросы. В них нет фокуса. Зато есть уважение к реальной покупке.

Уважение к реальной покупке проявляется и в том, что продавец не стыдится сложностей. Слабый продавец обещает легкий путь, потому что боится потерять интерес. Сильный говорит, где будет трудно, и показывает, как это пройти. Для покупателя это часто важнее гладкой уверенности. Люди внутри компании и так знают, что перемены не бывают безболезненными. Если поставщик делает вид, что проблем не будет, ему верят меньше. Если он называет трудные места раньше клиента, он получает доверие.

Покупатель в крупной сделке не равен человеку, который сидит напротив. Покупатель это группа ролей, интересов, страхов и влияний. Иногда она собрана формально, иногда существует только в потоках писем и коридорных разговоров. Продавец либо видит эту группу, либо разговаривает с ее случайным представителем и надеется на удачу.

Надежда иногда срывается. Бывают простые покупки, быстрые решения, сильные продукты, слабые конкуренты.

Но строить систему продаж на надежде странно. В продаже дорогих решений, важных сервисов, сложного оборудования, корпоративного программного обеспечения и любых проектов, где ошибка заметна многим, удача быстро заканчивается. Там выигрывает не самый громкий и не самый обязательный. Там выигрывает тот, кто понял, как устроена покупка.

Поэтому первый рабочий вопрос звучит не как убедить клиента. Слишком рано. Сначала надо спросить: кто участвует в покупке, кто влияет, кто может остановить, кто будет пользоваться, кто отвечает за деньги, кто рискует репутацией, кто уже имеет мнение, кто пока не вовлечен, но обязательно появится в конце. Когда ответы становятся яснее, продажа перестает быть речью перед туманом. Она становится работой с конкретными людьми.

И вот тут появляется спокойствие. Не то спокойствие, которое изображают на тренингах, а рабочее. Продавец уже не бежит за каждым сигналом. Он понимает, почему закупка давит на скидку, почему техник просит дополнительные данные, почему руководитель не хочет длинной встречи, почему пользователь морщится от слова внедрение. Он перестает обижаться на покупателя за сложность. Он видит в этой сложности материал для сделки.

Так начинается взрослая продажа. Не с красивого обещания. Не с уверенного голоса. Не с презентации, где каждый слайд просит восхищения. Она начинается с честного при-

знания: я пока не знаю, кто здесь покупает. А потом с работы, которая это незнание уменьшает.

Есть простой способ проверить, понял ли продавец покупателя. Надо попросить его без красивых слов объяснить, почему каждый участник сделки будет за или против. Если он отвечает общими фразами, значит, он еще не в сделке, а только рядом с ней. Если он может назвать конкретные страхи, конкретные выгоды и конкретные связи между людьми, работа уже началась. Такая ясность не гарантирует победу, но она резко уменьшает количество случайностей.

Второй способ еще жестче. Нужно спросить, что изменится внутри компании клиента на следующий день после подписания договора. Кто получит больше работы? Кто сможет отчитаться об успехе? Кто окажется под ударом, если внедрение задержится? Кто будет первым отвечать на жалобы? Кто захочет приписать результат себе? Эти вопросы звучат не так эффектно, как разговор о ценности продукта, зато они ближе к настоящей покупке.

Продавец, который привык смотреть только на собственное предложение, часто пропускает эту внутреннюю механику. Он видит цену, условия, конкурента, срок. Клиент видит еще и людей, которым потом надо будет вместе жить с решением. Поэтому продажа становится взрослой только в тот момент, когда поставщик перестает считать покупателя одной фигурой и начинает видеть его как систему. Систему нельзя очаровать целиком. С ней надо работать внимательно-

но, спокойно и без самодовольства.

Вторая карта клиента

У продаж есть старый соблазн: найти человека с большой должностью и решить, что дело почти сделано. Визитка выглядит убедительно, кабинет большой, помощник строгий, график плотный. Продавец выходит после встречи и пишет в отчёте: «Вышли на лицо, принимающее решение». Иногда он прав. Чаще он просто нашёл человека, который может произнести последнее слово, если до этого слова покупка вообще доживёт.

Власть в компании устроена не так ровно, как её рисуют на схемах. Схема показывает подчинение. Она не показывает доверие, страх, опыт, личные долги, старые поражения, невысказанные союзы и привычку руководителей слушать одних людей больше, чем других. В продаже это различие стоит дорого. Можно иметь доступ к директору и не иметь доступа к решению. Можно разговаривать с начальником закупки и не понимать, что сделку уже остановил тихий инженер, которого на первой встрече никто не представил по имени.

Я не призываю превращать продажу в придворную интригу. В нормальном бизнесе всё проще. Но проще не значит прямее. Люди редко говорят: «Я здесь самый влиятельный, работайте со мной». Они говорят о сроках, требованиях,

бюджете, согласовании. Реальная сила проявляется в другом. В том, чьи слова становятся обязательными. Кого боются обойти. Кто может позвонить одному человеку и снять вопрос. Кто не подписывает договор, но без его одобрения договор почему-то не движется.

Продавцу нужно научиться отличать должность от силы. Не из любопытства и не ради игры. Без этого он распределяет усилия неверно. Он тратит лучшие аргументы на людей, которым они не нужны, и оставляет без внимания тех, кто может помочь или помешать. Он дарит скидку тому, кто не ценит скидку, и не даёт спокойствия тому, кто боится риска. Он спорит с формальным оппонентом, пока настоящий противник молча собирает основания для отказа.

Власть в покупке бывает разной. Один человек силён потому, что может поощрить других. Другой потому, что может наказать. Третий потому, что ему доверяют как эксперту. Четвёртый потому, что его любят или не хотят обижать. Пятый потому, что его должность даёт ему право говорить последним. Эти виды силы смешиваются, но продавцу полезно разбирать их отдельно. Тогда непонятное поведение клиента становится менее туманным.

Начнём с власти вознаграждения. Она выглядит мягче, чем есть на самом деле. Руководитель может продвинуть проект, потому что способен дать людям что-то ценное: бюджет, поддержку, внимание наверху, премию, хорошую оценку, участие в интересной работе. Иногда он покупает согла-

сие буквально, иногда символически. Он говорит техническому отделу: «Если это внедрим, я выбью вам двух новых людей». Или обещает филиалу, что после запуска ему разрешат не сдавать лишние отчёты. Или даёт закупке возможность показать красивую экономию.

Для продавца такая власть важна потому, что она создаёт внутреннего двигателя сделки. Человек с возможностью награждать может собрать вокруг покупки сторонников. Но его поддержка не бесплатна. Ему надо понять, какой результат он сможет показать своим людям. Если продавец приносит ему только описание продукта, он не даёт материала для внутреннего обмена. Ему нужны аргументы, которые можно раздать другим: этому будет меньше ручной работы, тому дадим понятные сроки, здесь снизим риск, там покажем экономию.

Есть и власть наказания. О ней не любят говорить, но она есть почти в любой организации. Человек может остановить карьеру, испортить оценку, затянуть согласование, устроить проверку, снять проект с повестки, сделать чью-то жизнь неприятной. Иногда он применяет эту власть открыто. Чаще достаточно намёка. Все и так знают, что лучше не идти против него без причины.

Продавец, который встречает такую силу, часто ошибается дважды. Сначала он пугается и начинает уступать во всём. Потом раздражается и пытается обойти человека. Оба пути опасны. Уступки без понимания только показывают сла-

бость. Обход усиливает желание наказать. Гораздо полезнее понять, чего этот человек охраняет. Может быть, он действительно защищает компанию от риска. Может быть, защищает собственную территорию. Может быть, боится, что проект сделает видимой его прежнюю ошибку. Пока причина неизвестна, продавец видит только жёсткость.

Власть эксперта часто самая незаметная для внешнего человека. Эксперт может занимать не самую высокую должность, сидеть в старом кабинете и говорить негромко. Зато в компании знают: если он сказал, что система не выдержит нагрузку, спорить с ним трудно. Его слушают потому, что он уже много раз оказывался прав. Или потому, что никто другой не понимает вопрос достаточно глубоко. Иногда реальная компетентность не так велика, как её репутация. Для сделки это неважно. Важно, что люди верят в его компетентность.

С экспертом нельзя работать рекламными фразами. Он быстро чувствует пустоту. Ему нужны детали, ограничения, честный разговор о слабых местах, доступ к людям, которые могут ответить технически. Если продукт сильный, эксперт способен стать мощным союзником. Он объяснит остальным, почему выбор разумен. Если его проигнорировать, он станет опасным противником, даже если не поднимет голоса. Одного его замечания может хватить, чтобы у руководителя появился холод в голосе.

Власть симпатии кажется несерьёзной только тем, кто не

видел, как принимаются решения. Люди помогают тем, кому доверяют. Они склонны слушать тех, кто им приятен. Они защищают старых коллег, партнёров, бывших сотрудников, знакомых по прошлым проектам. Иногда человек не имеет формального права навязать решение, но его слово звучит убедительно просто потому, что к нему хорошо относятся. «Я бы ему поверил», - говорит директор. И разговор меняется.

Продавцы часто путают власть симпатии с собственной обаятельностью. Это ошибка. Речь не о том, чтобы понравиться всем. Речь о том, что внутри компании уже есть отношения, и они влияют на покупку. Если текущий поставщик десять лет помогал клиенту в тяжёлые моменты, его нельзя списать одной более низкой ценой. Если конкурентский менеджер дружит с техническим директором, это не обязательно коррупция. Может быть, они вместе пережили внедрение, где ночью поднимали систему. У такого доверия есть вес.

Наконец, есть власть должности. Она самая видимая и поэтому самая переоценённая. Должность даёт право требовать, подписывать, утверждать, созывать, откладывать. Без неё многие решения невозможны. Но должность не всегда даёт желание использовать это право. Высокий руководитель может не хотеть втягиваться в подробности. Он может делегировать выбор людям ниже. Он может согласиться с тем, кто лучше знает предмет. Он может иметь статус, но не иметь энергии продвигать покупку.

Статусная власть сильна в момент финального утверждения и слаба в ежедневной борьбе деталей. Руководитель может сказать «берём», но если после этого техническая команда не верит решению, закупка тянет договор, безопасность требует проверок, а пользователи саботируют внедрение, его слово не превращается в успешную сделку само собой. Поэтому продавцу нельзя довольствоваться доступом наверх. Нужно понимать, что происходит под ним.

Как же найти реальную силу? Никакого прибора нет. Есть наблюдение и дисциплина. Первый признак - направление внимания. На встрече люди могут формально обращаться к руководителю, но в спорных местах смотреть на другого человека. Они ждут его реакции. Если он хмурится, тема становится осторожнее. Если кивает, разговор идёт дальше. В такие секунды видна настоящая карта комнаты.

Второй признак - поток информации. Кто получает копии писем? Кого добавляют в переписку, когда вопрос становится серьёзным? Кто просит материалы не для себя, а «чтобы показать коллегам»? Кто не ходит на встречи, но его имя постоянно появляется в разговорах? Власть часто прячется не в речи, а в маршруте документов. Если один человек видит все материалы, но его никто не представляет продавцу, надо насторожиться. Возможно, именно он будет разбирать предложение после встречи.

Третий признак - язык остальных участников. Если люди говорят: «Надо будет узнать, что скажет Пётр Сергеевич»,

это сильный сигнал. Если они заранее оправдываются перед отсутствующим коллегой, это ещё сильнее. Если о человеке говорят с раздражением, но всё равно ждут его мнения, перед вами влияние. Неприязнь не отменяет власти. Иногда она её подтверждает. Слабых людей обычно просто обходят. Сильных не любят и учитывают.

Четвёртый признак - способность менять темп. Один участник задаёт вопрос, и встреча продолжается. Другой задаёт вопрос, и все понимают, что без ответа дальше идти нельзя. Один просит дополнительный расчёт, и продавец воспринимает это как пожелание. Другой просит тот же расчёт, и проект останавливается до получения данных. Следите за тем, чьи запросы становятся обязательными. В этой обязательности и видна сила.

Пятый признак - молчание без слабости. Есть люди, которые молчат потому, что им нечего сказать. Есть люди, которые молчат потому, что уже всё решили для себя. Их не нужно убеждать на публике. Они слушают, сохраняют выражение лица, не вступают в спор. Потом продавцу говорят: «В целом встреча прошла нормально, но у нас появились сомнения». Откуда появились? Из того самого молчания. Опытный продавец не радуется слишком быстро тихой комнате.

Шестой признак - право на неформальный разговор. В компаниях многое решается не только на совещаниях. Кто может зайти к директору без записи? Кто звонит финансовому директору напрямую? Кто обедает с руководителем на-

правления? Кто раньше работал в одной команде с человеком, который утверждает бюджет? Это не значит, что сделка нечестная. Это значит, что информация движется по человеческим каналам, а не только по официальным.

Все эти признаки требуют времени. Но время можно тратить умно или глупо. Глупо проводить десять встреч и каждый раз рассказывать одну и ту же презентацию. Умно после каждой встречи уточнять карту влияния. Что мы узнали? Кто подтвердил роль? Кто появился новым? Кто исчез? Кто задаёт вопросы от своего имени, а кто от лица другого человека? Где сопротивление стало сильнее? Где появился союзник? Если продавец не задаёт себе эти вопросы, он просто присутствует в процессе.

Особенно опасны сделки, где все вежливы. Вежливость часто маскирует отсутствие движения. Клиент благодарит, просит прислать материалы, говорит, что всё интересно, обещает вернуться. Продавец отмечает позитив. Но позитив без внутреннего действия ничего не стоит. Спросите: кто после встречи сделал шаг? Кто назначил следующий разговор? Кто привёл нового участника? Кто попросил расчёт для конкретного комитета? Кто начал обсуждать условия внедрения? Если никто, возможно, вы получили не интерес, а любезность.

Есть простой тест на силу контакта. Может ли ваш собеседник привести к разговору других нужных людей? Если не может, он либо не силён, либо не хочет рисковать отношениями ради вашей сделки. В обоих случаях его роль огра-

ничена. Он может быть полезным источником информации, но не стоит делать из него главного проводника. Настоящий проводник не только слушает. Он открывает двери, объясняет внутреннюю логику, предупреждает о рисках, помогает подготовиться к трудным людям.

Но проводника нельзя назначить самим. Продавцы иногда выбирают самого дружелюбного участника и решают, что он союзник. Дружелюбие приятно, но не равно влиянию. Человек может любить ваш продукт, но не иметь веса. Может давать советы, но бояться спорить внутри. Может соглашаться на встречах, а потом ничего не делать. Союзник определяется не словами поддержки, а действиями, за которые он платит своей репутацией.

Как работать с властью вознаграждения? Дайте такому человеку внутреннюю валюту. Не общие преимущества, а то, что он сможет обменять на поддержку. Если руководитель хочет провести изменение, ему нужны доказательства для разных групп. Если закупка хочет показать результат, ей нужна понятная конструкция переговоров. Если директор хочет выглядеть дальновидным, ему нужна история о том, почему выбор открывает возможности, а не просто закрывает текущую боль. Каждый получает не одно и то же, а то, что двигает его роль.

Как работать с властью наказания? Не бросайте вызов без нужды. Выясните границы. Что этот человек считает недопустимым? Где его прежний негативный опыт? Какие усло-

вия должны быть выполнены, чтобы он не остановил проект? Иногда достаточно включить его раньше, признать его право на проверку и дать возможность повлиять на условия. Люди с силой запрета часто становятся спокойнее, когда видят, что их не пытаются обойти.

Как работать с экспертом? Не продавайте ему лозунги. Готовьте факты. Признавайте ограничения. Дайте доступ к техническим людям. Не заставляйте менеджера по продажам отвечать на вопрос, где нужен инженер. Эксперт уважает тех, кто не притворяется. Если вы чего-то не знаете, лучше сказать, что уточните, чем выдумывать на месте. Один слабый ответ может уничтожить доверие быстрее, чем десять сильных восстановят.

Как работать с властью симпатии? Стройте доверие не улыбкой, а поведением. Выполняйте обещанное. Не исчезайте после трудного вопроса. Не говорите плохо о конкурентах, с которыми у клиента есть долгая история. Не высмеивайте старые решения покупателя. Многие решения принимали люди, которые сейчас сидят в этой же комнате. Если вы называете прошлый выбор глупым, вы не доказываете свою правоту. Вы заставляете людей защищаться.

Как работать со статусной властью? Берегите время руководителя и уважайте его задачу. Ему не нужны все подробности. Ему нужна ясная логика выбора, риски, поддержка внутри, последствия отказа, цена ошибки, план действий. Если вы пришли к высокому руководителю с тем же набором

слайдов, что показывали специалистам, вы сами показываете, что не понимаете его роли. Высокий уровень требует короткой, точной и честной речи.

Отдельная трудность в том, что власть меняется по ходу покупки. В начале силён инициатор, потому что он формулирует проблему. Потом усиливаются эксперты, которые определяют требования. Затем закупка получает власть процедуры. Ближе к финалу приходят финансы, безопасность, юристы и руководители. После подписания власть переходит к пользователям и команде внедрения. Продавец, который держится только за одного человека, рано или поздно остаётся в пустой комнате.

Поэтому карту влияния надо обновлять. Не раз в месяц перед прогнозным совещанием, а после каждого значимого шага. Состав участников изменился? Появился новый критерий? Кто-то стал говорить резче? Кто-то, наоборот, перестал отвечать? Запросили юридические условия раньше обычного? Попросили встречу с технической командой поставщика? Каждая перемена что-то означает. Продажа не линейна. Она похожа на переговоры нескольких людей внутри клиента, где продавец присутствует только частично.

Есть ситуации, когда продавец понимает: реальная власть против него. Эксперт не верит продукту. Закупка настроена на другого поставщика. Руководитель хочет только сравнить цену, чтобы выбить скидку у текущего партнёра. Пользователи не хотят изменений. Что делать? Не всегда стоит про-

должать. Взрослая продажа включает право отказаться. Если у вас нет доступа к сильным людям, нет ясной боли, нет внутреннего проводника и нет возможности изменить восприятие, сделка может быть просто чужим спектаклем.

Но отказываться надо не из обиды, а из расчёта. Иногда сделка кажется закрытой для вас, но одно слабое место конкурента открывает пространство. Например, клиент предпочитает известного поставщика, но боится медленного внедрения. Или эксперт не верит вашему продукту, но готов проверить его на пилоте. Или закупка настроена жёстко, но бизнес-заказчик требует срок, который конкурент не выдержит. Карта власти помогает не только понять угрозы. Она показывает, где есть узкая щель.

Нельзя забывать о внутренней власти самого продавца внутри своей компании. Клиент чувствует, может ли менеджер что-то решить. Если он на каждый вопрос отвечает: «Я уточню», если скидку выбивает две недели, если не может привести инженера, если боится обсуждать нестандартные условия, его влияние падает. Покупатель видит перед собой не представителя компании, а передаточное звено. Для крупных сделок этого мало.

Хороший продавец заранее строит поддержку внутри своей организации. Он знает, кого подключить к техническому разговору, кто поможет с коммерческой схемой, кто может подтвердить серьёзность намерений на уровне руководства, кто разберёт риски внедрения. Он не таскает всех подряд на

встречи, но умеет показать клиенту: за мной стоит команда, которая способна выполнить обещанное. Власть продавца тоже бывает формальной и реальной.

Внутренняя власть продавца особенно важна, когда клиенту нужен нестандартный путь. Крупные покупки редко укладываются в прайс и типовой договор. Нужен пилот, особый график оплаты, расширенная поддержка, обучение, интеграция, поэтапный запуск, участие руководителей. Менеджер, который не может собрать свою компанию вокруг сделки, будет просить клиента поверить в обещания, на которые сам не имеет влияния. Это слабая позиция.

Теперь стоит сказать о скидках. Скидка часто выглядит универсальным способом купить поддержку. Но скидка действует по-разному на разные виды власти. Для закупки она может быть важной. Для эксперта почти безразличной. Для руководителя полезной, если помогает защитить решение. Для пользователя невидимой. Для человека с правом вето даже подозрительной: если поставщик уступил так легко, где ещё он экономит? Прежде чем отдавать деньги, нужно понять, чью силу вы хотите сдвинуть.

То же самое с визитом высокого руководителя продавца. Иногда он помогает. Он льстит статусному покупателю, показывает серьёзность, ускоряет доверие. Иногда выглядит как давление или театр. Если проблема клиента техническая, приезд генерального директора поставщика не заменит ответ инженера. Если закупка находится в формальной про-

цедуре, лишний визит наверх может вызвать раздражение. Инструмент хорош только тогда, когда соответствует типу власти.

Карта власти нужна не для того, чтобы манипулировать людьми, а чтобы не говорить с ними мимо их задач. Эксперту не надо продавать карьерный блеск. Закупке не надо читать лекцию о стратегическом будущем, когда она отвечает за процедуру. Руководителю не надо показывать двадцать экранов интерфейса. Пользователю не надо рассказывать только про совокупную стоимость владения. Каждый человек слышит через свою ответственность.

Иногда покупатель сам помогает продавцу увидеть власть. Он говорит: «Нам надо будет подключить службу безопасности». Не откладываете. Он говорит: «Финансы будут смотреть на это отдельно». Готовьте финансовую логику. Он говорит: «У нас пользователи тяжело принимают новое». Не улыбайтесь и не обещайте, что всё будет интуитивно. Разберите обучение, поддержку, первые недели после запуска. Покупатель часто прямо показывает карту, просто продавец занят тем, чтобы закончить презентацию.

Плохая привычка продавца - считать возражение помехой. Возражение часто является приглашением понять власть. «Дорого» может означать давление закупки. «Сложно внедрять» может означать страх эксплуатации. «Надо подумать» может означать отсутствие внутреннего согласия. «Мы уже работаем с поставщиком» может означать силу до-

верия к текущему партнёру. Если отвечать на все возражения одинаково, продавец лечит симптомы без диагноза.

Хороший вопрос после возражения не звучит как спор. Он уточняет источник силы. «Кто ещё будет оценивать стоимость?» «Какие части внедрения вызывают больше всего тревоги?» «Что в текущем поставщике для вас особенно ценно?» «Если мы снимем этот риск, что останется главным препятствием?» Ответы помогают понять, с чем вы имеете дело: с реальным барьером, с переговорной позицией, с чужим мнением, с внутренним конфликтом или с вежливым отказом.

Власть внутри покупателя можно уважать и всё равно вести продажу настойчиво. Уважение не означает покорность. Если эксперт неправильно понял продукт, его надо поправить фактами. Если закупка требует невозможной цены, надо объяснить границы. Если руководитель хочет быстрый запуск при неподготовленной команде, надо назвать риск. Если пользователь сопротивляется из-за слухов, надо показать реальную работу системы. Точность не отменяет твёрдости.

Твёрдость особенно нужна, когда покупатель пытается заставить продавца обслуживать внутренний хаос. «Сделайте нам полное предложение, а мы потом разберёмся». «Дайте лучшую цену, хотя требования ещё не утверждены». «Проведите демонстрацию для всех, кого мы позовём, но список участников пока неизвестен». Иногда надо соглашаться. Иногда надо остановиться и сказать: чтобы подготовить по-

лезное предложение, нам нужно понять, кто участвует в решении и какие критерии будут главными. Это не каприз. Это профессиональная необходимость.

Сильные покупатели уважают такую позицию чаще, чем кажется. Они сами не любят пустых движений. Если продавец спокойно объясняет, зачем ему нужен доступ к эксперту или встреча с пользователями, это может повысить доверие. Он выглядит не как человек, который пытается пролезть везде, а как человек, который понимает цену ошибки. В сложных продажах профессиональная требовательность лучше угодливости.

В конце концов вся эта работа сводится к одному простому умению: видеть покупку не как сделку между двумя компаниями, а как процесс распределения риска и выгоды между людьми. Кто получит выгоду, если проект состоится? Кто понесёт риск? Кто сможет присвоить успех? Кого обвинят при провале? Кто имеет право остановить? Кто может ускорить? Кто будет жить с последствиями? Ответы на эти вопросы и есть настоящая карта власти.

Когда продавец её видит, меняется тон работы. Он перестаёт удивляться, что директор согласен, а проект стоит. Перестаёт злиться на закупку за торг. Перестаёт считать эксперта занудой. Перестаёт отправлять одинаковые письма всем участникам. Он начинает делать более скучные, но более полезные вещи: подключать нужных людей, готовить разные аргументы, снимать риски заранее, помогать внутреннему

проводнику, проверять восприятие, не отдавать скидку вслепую.

И ещё он перестаёт путать доступ с влиянием. Доступ важен. Без встреч, писем и разговоров продажа не двигается. Но доступ сам по себе ничего не гарантирует. Можно иметь доступ к человеку без силы. Можно не иметь прямого доступа к сильному человеку, но понимать, кто на него влияет. Можно сидеть напротив руководителя и говорить не о том, что ему нужно для решения. Настоящая работа начинается там, где продавец спрашивает не только «с кем я говорю», но и «что этот человек может сделать внутри своей компании».

Есть неприятная правда: иногда после такой проверки сделка становится меньше в ваших глазах. Раньше она казалась большой и близкой. Теперь видно, что у контакта нет влияния, бюджет не подтверждён, эксперт против, закупка просто собирает цены, а руководитель пока не считает проблему срочной. Это разочаровывает. Но лучше увидеть это рано, чем через полгода объяснять, почему прогноз снова перенесён.

Зато иногда происходит обратное. Сделка, которая выглядела холодной, оживает, когда продавец находит настоящую силу. Оказывается, тихий руководитель филиала давно ищет способ решить проблему. Оказывается, финансовый директор не против, если показать поэтапную окупаемость. Оказывается, эксперт не враг, ему просто нужно доказательство на реальных данных. Оказывается, закупка готова поддер-

жать поставщика, который поможет провести прозрачный процесс. Сделка не стала легче. Она стала понятнее.

Понимание власти не заменяет продукта, цены, сервиса и честного исполнения. Если предложение слабое, карта влияния не спасёт. Но если предложение сильное, а продавец не понимает власть, он может проиграть тому, кто понимает хуже продукт, но лучше клиента. Это обидно, но рынок не обязан награждать за внутреннюю правоту. Он награждает за способность пройти путь решения вместе с покупателем.

Поэтому во второй главе я ставлю простой рабочий принцип: не верьте первой карте клиента. Рисуйте вторую. На первой будут должности. На второй - влияние. Первая нужна для адресов и протокола. Вторая нужна для продажи.

Что им на самом деле нужно

Покупатель почти никогда не приходит к решению с чистым листом. Он уже что-то пережил, за что-то отвечает, кого-то боится подвести, перед кем-то хочет выглядеть сильнее. Он говорит о функциях, цене, сроках, уровне сервиса. Но за этими словами стоят более простые вещи: выиграть, не проиграть, не выглядеть глупо, не получить лишнюю работу, не стать виноватым, не потерять влияние.

Продавцы любят спрашивать: что для вас важно? Вопрос хороший, но слабый, если на нём остановиться. Покупатель ответит прилично: качество, надёжность, цена, сроки, поддержка. Иногда он сам верит, что это полный ответ. Но в реальной покупке важность определяется не словами, а последствиями. Что будет, если цена окажется выше? Что будет, если система даст сбой? Кто получит похвалу при успехе? Кого спросят при провале? Кто будет ночевать рядом с сервером, если внедрение пойдёт плохо?

Мотивы покупателя не спрятаны в каком-то тёмном психологическом подвале. Они чаще лежат на поверхности, но продавец проходит мимо, потому что торопится рассказать о своём решении. Клиент говорит: «Нам важно, чтобы не было сюрпризов». Продавец отвечает: «У нас надёжная команда». И всё. А надо было остановиться. Какие сюрпризы были

раньше? Кто за них отвечал? Что теперь считается недопустимым? Какие признаки заранее покажут, что проект уходит не туда? В этих ответах лежит настоящая продажа.

Люди покупают выгоды, но выгода не всегда выглядит как прибыль. Для одного выгода - снизить стоимость. Для другого - убрать риск. Для третьего - показать руководству, что он держит рынок под контролем. Для четвёртого - защитить свою команду от лишней нагрузки. Для пятого - выбрать поставщика, который не исчезнет после подписания договора. Один и тот же продукт может обещать всем этим людям разные вещи. И если продавец не различает эти обещания, он говорит слишком общо.

Есть четыре большие корзины мотивов, которые полезно держать в голове. Финансовые. Продуктовые и сервисные. Социально-политические. Личные. Слова немного канцелярские, но за ними обычная жизнь компании. Финансовые мотивы - это деньги, бюджет, экономия, окупаемость, цена владения. Продуктовые и сервисные - что именно работает, как быстро, насколько надёжно, кто поможет после запуска. Социально-политические - как покупку увидят внутри компании, кто поддержит, кто осудит, как она повлияет на положение отдела. Личные - страх, амбиция, усталость, желание доказать свою правоту, нежелание ещё раз пережить старую ошибку.

Продавцу не нужно превращаться в психолога с блокнотом. Достаточно признать, что эти мотивы существуют одно-

временно. На встрече человек может говорить только о бюджете, но это не значит, что бюджет его единственная забота. Он может быть финансовым директором, который устал от проектов, обещавших окупаемость за год и не давших ничего. Он будет проверять цифры не потому, что любит таблицы, а потому, что однажды поверил красивой таблице и потом объяснялся перед владельцами.

Финансовый мотив кажется самым понятным. Деньги можно посчитать. Цена в предложении видна. Скидку можно сравнить. Окупаемость можно вынести на слайд. Поэтому продавцы часто начинают именно здесь. Они показывают экономию, считают снижение затрат, предлагают гибкие условия оплаты. Всё это нужно. Но деньги редко работают в одиночку. Если бы компании всегда выбирали самый дешёвый вариант, рынок выглядел бы совсем иначе.

Дешёвое решение может пугать. Высокая цена может успокаивать. Скидка может радовать закупку и раздражать руководителя, который видит в ней признак изначально завышенной стоимости. Рассрочка может помочь финансам, но вызвать подозрение у юристов. Экономия на внедрении может понравиться директору и разозлить команду, которая понимает: потом сэкономленные часы превратятся в ночные авралы. Деньги надо считать, но нельзя считать только деньги.

Финансовый покупатель хочет не просто низкую цену. Он хочет цену, которую можно защитить. Есть разница. Низ-

кая цена без объяснения выглядит рискованно. Высокая цена без структуры выглядит нагло. Защищаемая цена отвечает на вопрос: почему именно столько, что входит, какие риски сняты, какие расходы появятся позже, чего мы избежим, если заплатим сейчас. Продавец, который умеет объяснить цену, часто сильнее того, кто просто быстрее даёт скидку.

Продуктовые мотивы тоже не равны списку функций. Функция сама по себе никого не спасает. Важна работа в конкретной ситуации. Руководитель службы поддержки не спрашивает про модуль отчётности потому, что любит отчёты. Он хочет понять, увидит ли проблему раньше клиента. Начальник производства интересуется отказоустойчивостью не ради красивого слова, а потому, что простой линии стоит дорого и выглядит унизительно. Пользователь спрашивает про интерфейс не из мелочности, а потому, что ему жить в нём каждый день.

Хороший продавец переводит характеристики в последствия. Не «у нас есть круглосуточная поддержка», а «если сбой случится ночью, вот кто отвечает, вот время реакции, вот как фиксируется обращение, вот кто получает отчёт утром». Не «система гибко настраивается», а «ваша команда сможет менять эти параметры сама, а вот эти изменения лучше проводить через нас, чтобы не испортить интеграцию». Чем ближе разговор к реальному дню клиента, тем меньше пустого блеска остаётся в продаже.

Социально-политические мотивы продавцы часто недо-

оценивают, потому что они неудобны. Их не положишь в коммерческое предложение прямым текстом. Но именно они двигают многие решения. Покупка может усилить один отдел и ослабить другой. Новый поставщик может показать, что прежний выбор был ошибкой. Внедрение может забрать у людей привычный контроль. Успешный проект может стать ступенькой для руководителя. Провальный проект может приклеиться к нему на годы.

Представим начальника отдела, который три года защищал старую систему. Теперь компания думает о замене. Формально он участвует в выборе нового решения. Неформально он защищает свою репутацию. Если продавец входит и говорит: «Ваш текущий подход устарел», он не просто описывает рынок. Он бьёт по человеку. Тот начнёт спорить, даже если внутри понимает необходимость изменений. Гораздо разумнее сказать: «Старая система, судя по всему, закрывала свои задачи на прежнем этапе. Сейчас нагрузка изменилась, и появились другие требования». Смысл почти тот же, но человеку оставлено лицо.

Личные мотивы ещё тоньше. Они могут быть смешными, упрямыми, детскими, вполне взрослыми, болезненными. Руководитель хочет купить известный бренд, потому что не хочет объяснять риск. Молодой менеджер хочет выбрать нового поставщика, потому что устал от старых авторитетов. Специалист противится внедрению, потому что боится не разобраться и потерять уважение коллег. Закупщик давит

на скидку, потому что его начальник хвалит только за жёсткость. Всё это нельзя назвать в открытую на первой встрече. Но это нельзя и игнорировать.

Личный мотив редко звучит как признание. Он звучит через повтор. Человек снова и снова возвращается к одному вопросу. «А кто будет отвечать?» «А если сроки сорвутся?» «А кто уже внедрял?» «А насколько сложно обучить людей?» «А как это выглядит для совета директоров?» Продавец слышит разные вопросы, но за ними может стоять один страх. Найти этот повтор важнее, чем быстро ответить на каждый пункт.

Самая распространённая ошибка - продавать свою любимую выгоду. У компании сильный сервис, и она везде говорит о сервисе. У продукта богатая функциональность, и продавцы дают функциями. У поставщика низкая цена, и он сводит разговор к цене. Но покупатель не обязан хотеть именно то, чем продавец гордится. Если его главный мотив - политический риск, функциональность не убедит. Если его главный мотив - нагрузка на команду, бренд не снимет тревогу. Если его главный мотив - бюджет текущего квартала, долгосрочная стратегия прозвучит красиво и бесполезно.

Надо искать горячую кнопку, но это выражение часто портит мысль. Оно звучит так, будто у человека есть тайная клавиша, на которую продавец нажмёт и получит заказ. В жизни всё грубее. Есть мотив, который перевешивает остальные. Есть выгода, ради которой покупатель готов терпеть неудоб-

ства. Есть риск, который он не готов принять ни при какой цене. Задача продавца не нажать кнопку, а понять иерархию: что для этого человека главное, что вторично, а что звучит только потому, что так принято говорить.

Иерархия мотивов проявляется в выборе компромиссов. Спросите не «что важно», а «чем вы готовы пожертвовать». Готовы ли вы заплатить больше за более короткий запуск? Готовы ли вы получить меньше функций ради меньшей нагрузки на пользователей? Готовы ли вы взять известного поставщика, если он медленнее? Готовы ли вы выбрать новое решение, если пилот докажет результат? Компромисс показывает правду лучше деклараций.

Один клиент говорит: «Для нас главное цена». Но когда вы предлагаете более дешёвую конфигурацию с меньшим уровнем поддержки, он отступает. Значит, цена важна, но не главная. Другой говорит: «Нам нужна лучшая технология». Но когда выясняется, что лучшая технология потребует обучения двадцати человек, он выбирает более простую. Значит, главная выгода - не технологическое превосходство, а управляемое внедрение. Люди узнают свои мотивы через выбор, а не через анкету.

Уверенность в получении выгоды - отдельная тема. Покупатель может хотеть экономию, но не верить, что она будет. Может хотеть быстрый запуск, но не верить поставщику. Может хотеть новый подход, но не верить своей организации. Обещанная выгода без доверия мало стоит. Продавцы часто

усиливают обещание, хотя надо усиливать уверенность. Они добавляют ещё больше преимуществ, а покупатель думает: хорошо звучит, но кто это выполнит?

Доверие строится не только на репутации. Репутация помогает, особенно крупным известным компаниям. Но даже сильное имя не снимает всех вопросов. Иногда большой поставщик кажется безопасным, а иногда - равнодушным. Маленький поставщик может казаться рискованным, но внимательным. Новый игрок может выглядеть свежо, но неопытно. Восприятие зависит от истории клиента, от рынка, от конкретной команды, от того, как продавец ведёт себя в мелочах.

Чтобы увеличить уверенность, нужны доказательства, близкие к ситуации покупателя. Не общий кейс из другой отрасли, а пример с похожей нагрузкой. Не список логотипов, а разговор с клиентом, который прошёл такое же внедрение. Не обещание поддержки, а порядок эскалации. Не слова «мы гибкие», а демонстрация того, как меняется план при появлении нового требования. Чем конкретнее доказательство, тем меньше покупателю приходится верить на слово.

Есть покупатели, которые не верят потому, что их уже обманывали. Не обязательно ваш конкурент. Может быть, другой поставщик в другой категории. Может быть, внутренняя команда. После плохого опыта человек начинает требовать больше документов, больше гарантий, больше согласований. Продавец воспринимает это как недоверие к себе и обижа-

ется. Зря. Покупатель защищается не от вас лично. Он защищается от повторения старой боли.

С таким человеком нельзя говорить: «Поверьте, у нас всё иначе». Это слабая фраза. Лучше спросить: что именно пошло плохо тогда? На каком этапе? Какие признаки вы заметили слишком поздно? Что теперь хотите проверить заранее? Если продавец выдерживает этот разговор без раздражения, доверие растёт. Покупатель видит, что его страх не называют капризом.

Иногда мотив покупателя ошибочен. Он хочет скидку там, где надо смотреть на стоимость владения. Он требует функцию, которой почти не будет пользоваться. Он боится риска, который легко снять, и не видит риска, который действительно опасен. Продавец не должен покорно следовать любой заявленной потребности. Но спорить надо аккуратно. Если сказать человеку, что он неправильно хочет, он будет защищаться. Лучше показать последствия его критерия.

Например: «Если мы выберем минимальную конфигурацию, стартовая цена будет ниже. Но тогда ваша команда поддержки возьмёт на себя эти три задачи. Давайте посчитаем, сколько это будет стоить через полгода». Или: «Можно включить эту функцию в первый этап, но она добавит две недели обучения. Если ваша цель - быстрый запуск, я бы вынес её во второй этап». Так продавец не ломает мотив, а помогает покупателю увидеть цену собственного желания.

Есть мотивы открытые и мотивы допустимые. Открытый

мотив человек чувствует внутри. Допустимый мотив он может произнести вслух в компании. Руководитель может хотеть выбрать известный бренд, потому что боится личной ответственности, но вслух скажет: «Нам нужен надёжный поставщик с подтверждённой практикой». Закупщик может хотеть показать начальнику крупную уступку, но скажет: «Нам нужна конкурентная цена». Пользователь может бояться обучения, но скажет: «Есть вопросы по удобству». Продавцу не нужно разоблачать людей. Ему нужно понимать перевод.

Разоблачение разрушает доверие. Нельзя говорить: «Вы просто боитесь ответственности». Даже если это правда. Лучше дать человеку приемлемый язык для движения: «Для такого решения действительно важно снизить персональный риск. Давайте подготовим пакет подтверждений, чтобы выбор было легче защитить». Смысл назван, но без унижения. В продажах часто побеждает тот, кто помогает покупателю говорить о трудных вещах достойно.

Мотивы разных участников могут конфликтовать. Финансы хотят дешевле, пользователи хотят удобнее, техника хочет надёжнее, руководитель хочет быстрее, закупка хочет прозрачнее, юристы хотят безопаснее. Продавец, который выбирает одного участника и строит всё вокруг него, рискует потерять остальных. Надо искать не общий лозунг, а общую конструкцию. Где можно дать цену без потери поддержки? Где можно упростить внедрение без разрушения функ-

циональности? Где можно сохранить юридическую безопасность без бесконечного договора?

Так появляется ценностное предложение в настоящем смысле, а не как строка в презентации. Это не фраза «мы повышаем эффективность бизнеса». Это связка выгод для конкретной группы решения: для руководителя - управляемый результат к определённом сроку; для финансов - понятная стоимость и поэтапные платежи; для техники - проверенная архитектура и поддержка; для пользователей - обучение и простой переход; для закупки - прозрачное сравнение и фиксированные условия. Одно предложение, но разные основания согласиться.

Чем сложнее сделка, тем больше продавец должен работать переводчиком между мотивами. Технический язык надо перевести в управленческий. Финансовый расчёт - в пользовательские последствия. Страх пользователя - в риск внедрения для руководителя. Требование закупки - в коммерческую структуру, которая не убьёт проект. Это не украшение продажи. Это её суть. Внутри клиента люди часто плохо слышат друг друга. Поставщик может либо усилить этот шум, либо помочь собрать разговор.

Но для этого нельзя бояться задавать вопросы, которые выходят за пределы продукта. «Как у вас обычно проходят такие решения?» «Кто будет защищать проект на бюджетном комитете?» «Какие внутренние опасения уже появились?» «Что может остановить покупку, даже если продукт понрав-

вится?» «Какая часть проекта будет самой болезненной для ваших людей?» Эти вопросы не нахальные, если заданы вовремя и по делу. Они показывают, что продавец понимает реальность корпоративной покупки.

Покупатели не всегда отвечают честно сразу. И это нормально. Доверие выдаётся порциями. На первой встрече человек может говорить только официальными словами. На второй уточнит внутреннюю процедуру. На третьей признается, что служба безопасности обычно тормозит всё в последний момент. На четвёртой скажет, что текущий поставщик имеет сильного защитника. Продавец, который давит на полную откровенность сразу, выглядит опасным. Продавец, который постепенно доказывает полезность, получает больше.

Полезность проявляется в том, что после разговора покупатель лучше понимает собственную покупку. Не просто ваш продукт, а свой выбор. Он видит риски, о которых не думал. Получает аргументы для коллег. Понимает, какие требования стоит уточнить. Может спокойнее объяснить руководителю, почему решение не сводится к цене. Если каждая встреча с продавцом делает покупателя умнее, у продавца появляется сила, которую трудно заменить скидкой.

Есть ещё одна тонкость: мотивы меняются. В начале клиент может думать о возможностях. После внутреннего обсуждения он начинает думать о рисках. После получения бюджета - о цене. После выбора поставщика - о договоре.

Перед запуском - о пользователях. После первого сбоя - о поддержке. Продавец, который зафиксировал мотив на старте и не обновляет его, быстро начинает говорить вчерашнему покупателю. Сегодняшний уже другой.

Поэтому в продаже нужны регулярные проверки. «Правильно ли я понимаю, что сейчас главным вопросом стал срок запуска?» «Раньше мы больше говорили о функциональности, а теперь вы возвращаетесь к поддержке. Что изменилось?» «Кто ещё повлиял на критерии?» Эти вопросы не демонстрируют неуверенность. Они демонстрируют внимание. Покупка живая, и уважать её - значит замечать изменение веса мотивов.

Особенно сильно мотивы меняются, когда в процесс входит новый участник. Техническая команда может месяц обсуждать архитектуру, а потом приходит финансовый директор и спрашивает: «Почему не дешевле?» Или наоборот: закупка почти дождала цену, а служба безопасности останавливает всё из-за требования, которое никто не обсуждал. Продавец сердится: поздно пришли. Но для клиента этот человек пришёл вовремя, потому что его роль включается на своей стадии. Вопрос не в том, справедливо ли это. Вопрос в том, был ли продавец готов.

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.