

С.Е. ФЕДОРОВА

ВЫ УЖЕ ПРОДАНЫ.

ВОПРОС ЗА СКОЛЬКО?

Люди, процессы,
деньги через
причины, выбор
и последствия.



ПСИХОЛОГИЯ
ВЛИЯНИЯ



СТРАТЕГИЯ
ПРОДАЖ



РЕЗУЛЬТАТ
КАК СЛЕДСТВИЕ

ПРАКТИКА. МЫШЛЕНИЕ. РЕЗУЛЬТАТ.

Снежана Федорова

**Вы уже проданы.
Вопрос: по какой цене?**

«Автор»

2026

Федорова С. Е.

Вы уже проданы. Вопрос: по какой цене? / С. Е. Федорова —
«Автор», 2026

Мы привыкли думать, что продаём сами: продукт, услугу, идею, себя. Однако гораздо чаще мы уже находимся внутри чужого выбора. Соглашаемся на цену, принимаем условия, верим аргументам, откладываем решения - и не всегда замечаем, почему. Эта книга о том, что происходит до цифр и результата. О причинах, выборе и последствиях. О людях и процессах, которые определяют деньги задолго до того, как они появляются в отчёте. Люди, процессы, деньги. Через причины, выбор и последствия.

© Федорова С. Е., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава	5
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Снежана Федорова

Вы уже проданы. Вопрос: по какой цене?

Глава

С.Е. Федорова

ВЫ УЖЕ ПРОДАНЫ. ВОПРОС: ПО КАКОЙ ЦЕНЕ?

*Психология продаж, управление командой
и цена, которую все делают вид, что не платят*

Моим коллегам и будущим конкурентам.

*Тем, кто однажды окажется со мной по разные стороны переговорного стола
или на одной стороне большого дела.*

*Пусть нам всегда будет чему
учиться друг у друга.*

*И пусть в наших продажах будет больше уважения, чем давления, больше смысла,
чем скриптов, и больше людей, чем цифр*

Содержание

Пролог. Вы уже проданы.

Низкие показатели отдела продаж почти всегда ставят руководителя перед одной и той же развилкой: учить или увольнять. Он смотрит на план, затем на фамилию сотрудника, прислушивается к собственному раздражению и в итоге принимает решение, продиктованное эмоцией. Такая эмоция обходится компании дорого, поскольку она то лишает её хорошего сотрудника, которому не дали адаптироваться, то заставляет сохранять в команде токсичного профессионала только потому, что «он умеет разговаривать».

Проблема в том, что сама цифра ничего не объясняет. Она показывает результат, но не называет причину. Один менеджер не продаёт, потому что не умеет задавать вопросы; другой знает все техники, но боится услышать отказ; третий получает обращения, которые изначально не соответствуют продукту; четвёртый выполняет план, одновременно разрушая команду и клиентский опыт. Если всех отправить на один тренинг, компания заплатит за решение про-

блемы, которой у части сотрудников нет; если всех уволить, она заплатит ещё раз, уже за подбор, адаптацию и сделки, потерянные в переходный период.

За годы работы со сложными профессиональными услугами я перестала верить в универсальный ответ, потому что его здесь не существует. Есть алгоритм, который позволяет без истерики отделить нехватку навыка от нехватки мотивации, ошибку менеджера от ошибки системы, качество входящего потока от качества работы с ним и только после этого решить, учить человека, менять условия или расставаться. Есть и один неприятный факт: продажа уже идёт, причём она не прекращается даже тогда, когда кажется, что «мы просто работаем».

Менеджер каждое утро продаёт себя руководителю, убеждая его: вот я надёжный, вот я стараюсь, вот я не виноват, просто рынок встал. Руководитель в это же время продаёт команде систему или её отсутствие. Компания продаёт клиенту не столько продукт, сколько право не чувствовать себя дураком после подписания договора, а клиент продаёт решение самому себе, повторяя: «Я купил правильно». Цена этой сделки измеряется не только деньгами, но и страхом отказа, текучкой, потерянным временем и бесконечным «ну мы же его учили».

Руководителю удобно считать себя наблюдателем, который в конце месяца оценивает чужой результат, однако он участвует в продаже задолго до появления отчёта. Он продаёт команде приоритеты, правила, допустимый уровень качества и отношение к ошибкам. Если на словах важен клиент, но согласование простого решения занимает неделю, менеджер верит не словам, а повторяющимся действиям. И делает выводы.

Название книги звучит грубо, потому что рынок вежливых формулировок уже ничего не объясняет. Фраза «Вы уже проданы» не про манипуляцию, а про то, что выбор совершается раньше, чем начинается презентация. К этому моменту клиент уже увидел, как быстро ему ответили, какие вопросы задали, услышали ли его задачу или сразу начали демонстрировать собственную исключительность. Он уже оценил не только предложение, но и риск иметь с вами дело. Вопрос только в цене, то есть в том, чем каждая сторона готова заплатить: достоинством, риском, временем или деньгами, а главное, за что именно.

Эта книга не про семь шагов к закрытию сделки, потому что шаги вы и так знаете. Она о том, почему человек с этими шагами в кармане всё равно не продаёт; почему отдел, собранный из «звёзд», не складывается в систему; почему тренинг раз в полгода выглядит как забота, хотя на деле работает как корпоративный театр. И ещё о диагностике, которая помогает отличить отсутствие навыка от защитной реакции, сопротивление сотрудника от ошибки процесса, настоящее возражение клиента от вежливого способа закончить разговор.

Читать её лучше с ручкой, потому что после каждой главы вас ждёт не только вывод, но и один вопрос, который нужно задать себе, а не команде. Если вам сразу захочется применить прочитанное к сотруднику, значит, вы уже начали платить чужую цену. Цифра в конце месяца всего лишь симптом, тогда как настоящий вопрос звучит иначе: почему менеджер не продаёт и какая часть ответа касается лично вас.

Вопрос себе. *Какую цену вы лично платите последние три месяца: деньгами, нервами, людьми, и за какую иллюзию?*

ЧАСТЬ I

Витрина и ценник

Психология сделки: что человек покупает на самом деле

и почему презентация продукта почти никогда не является началом продажи.

Глава 1. Продажа начинается до продукта

Клиент входит в разговор уже с покупкой в голове, хотя совсем не обязательно с вашей. Он может покупать спокойствие, статус, отсрочку неприятного разговора с собственником, право сказать совету директоров:

«Мы выбрали нормальных, решение было обоснованным». Продукта в этот момент ещё нет на столе, зато там уже лежит версия самого клиента после сделки: более уверенная, менее виноватая, защищённая от чужих вопросов и собственных сомнений.

Именно эту версию себя человек сравнивает с ценой, сроками и риском. Если будущая версия выглядит убедительно, клиент начинает искать основания согласиться; если она расплывчатая, опасна или ничем

не отличается от нынешней, он начинает искать основания отложить решение. Формально разговор всё ещё идёт

об услуге, однако фактически клиент отвечает себе

на другой вопрос: что изменится лично для меня, если

я скажу «да», и что произойдёт, если решение окажется ошибочным?

В сложных услугах это видно особенно ясно. Никто

не просыпается в три часа ночи с желанием купить «аудит процессов», юридическую стратегию, внедрение новой системы или консультационный проект. Просыпаются потому, что сорван срок, между подразделениями снова началась война, собственник требует ответ, а человек, отвечающий за направление, уже не может делать вид, что всё находится под контролем. В его голове к этому моменту куплена вполне конкретная картина: бардак закончится, ответственность станет понятной, команда перестанет приносить сюрпризы, а я больше не буду выглядеть человеком, который держит всё на себе и всё равно ничего не контролирует.

Если вы продаёте методику, а человек покупает спасение лица, вы будете говорить на разных языках и удивляться, почему потребность вроде бы выявлена, презентация проведена, коммерческое предложение отправлено,

а сделки нет. Менеджер в такой ситуации обычно решает, что клиенту дорого, и предлагает скидку. Клиент в ответ получает ещё один повод тревожиться, потому что цена почему-то изменилась быстрее, чем его сомнения. Все заняты, воронка движется, письма отправляются, а продажа так и не начинается.

Сначала покупают последствия

Продукт отвечает на вопрос «что мы сделаем». Клиент

до продукта пытается понять другое: «Что будет со мной после того, как они это сделают, и что будет, если

не сделают?» Пока этот второй вопрос остаётся без ответа, перечисление этапов, регалий и преимуществ лишь увеличивает объём информации, которую человеку придётся защищать перед собой и другими участниками решения.

У скрытой покупки обычно есть несколько форм, причём

в одной сделке они могут сочетаться.

Спокойствие. Клиент хочет перестать ждать следующей проблемы, звонка, претензии или вопроса, на который у него нет ответа. Он покупает не отсутствие сложности, которое никто не может гарантировать, а ощущение управляемости: понятно, что происходит, кто отвечает и какой шаг будет следующим.

Сохранение статуса. Решение должно показать собственнику, партнёрам или команде, что клиент контролирует ситуацию и умеет выбирать подрядчиков. Иногда ему важнее не стать героем, а не оказаться крайним. Разница существенная, потому что герою можно продавать амбициозный результат, а человеку, который защищается от обвинения, сначала нужно про- давать понятный способ снизить личный риск.

Право на решение. Внутри компании клиенту может не хватать полномочий, поддержки или аргументов, поэтому подрядчик становится не только исполнителем, но и внешним основанием для перемен. Фраза «эксперты рекомендуют» нередко покупается раньше самой рекомендации.

Предсказуемость. Когда услугу нельзя потрогать, а качество станет очевидным только через месяцы, клиент покупает процесс, по которому сможет понять, что работа действительно идёт. Ему нужны контрольные точки, промежуточные результаты, правила связи и ясная ответственность, а не обещание «всё будет хорошо» от человека с уверенным голосом.

Страховка от одиночества. Некоторые решения покупают потому, что клиент больше не хочет оставаться с проблемой один. Ему важно знать, кому звонить, кто выдержит сложный разговор и кто не исчезнет, когда возникнет первая неприятность. Это не значит, что подрядчик должен стать круглосуточным психологом. Это значит, что порядок взаимодействия необходимо продать так же тщательно, как экспертизу.

Чтобы понять, какую из этих покупок совершает клиент, недостаточно спросить: «Что для вас важно при выборе подрядчика?» На такой вопрос люди обычно отвечают социально одобряемым набором из качества, сроков и цены. Ответ звучит прилично и почти ничего не объясняет. Полезная диагностика начинается там, где обсуждается не желаемое качество услуги, а последствия решения.

Четыре слоя реального запроса

То, что клиент произносит на первой встрече, чаще всего является верхним слоем запроса. Он говорит: «Нам нужен аудит», «Хотим увеличить продажи», «Нужно сопровождение», «Ищем обучение для команды». Это формулировка, с которой удобно прийти на встречу, запросить предложение и отчитаться перед коллегами. Она описывает предмет покупки, но почти никогда не раскрывает её внутреннюю экономику.

Чтобы не продавать вслепую, запрос полезно разложить на четыре слоя.

Первый слой, заявленная задача. Что клиент формально хочет получить: документ, проект, сопровождение, обучение, внедрение, результат переговоров. Здесь важно зафиксировать границы задачи, но не принимать формулировку за окончательную потребность.

Второй слой, операционная причина. Что перестало работать настолько, что компания решила выделить деньги и время. Не «хотим повысить эффективность», а «срок подготовки предложения вырос с двух дней до недели, клиенты уходят до расчёта». Чем конкретнее

причина, тем меньше вероятность, что вы будете лечить мотивационными речами поломанный процесс.

Третий слой, личный риск. Кто пострадает, если ситуация не изменится, чья репутация окажется под вопросом, кому придётся объяснять провал и что именно этот человек боится потерять. Здесь находится та часть покупки, которую редко пишут в брифе, хотя именно она часто определяет скорость решения.

Четвёртый слой, доказательство правильного выбора. По какому признаку клиент через месяц, квартал или полгода поймёт, что не ошибся. Это может быть цифра, документ, снятый риск, предсказуемый процесс, реакция собственника или отсутствие новых экстренных совещаний. Если такого признака нет, после сделки клиент будет оценивать вас по настроению, отдельным эпизодам и чужим комментариям, а это слишком дорогая система контроля качества.

Предположим, компания запрашивает аудит отдела продаж. На первом слое ей нужен отчёт с выводами. На втором выясняется, что прогноз выручки перестал совпадать с реальностью, а сделки месяцами живут в CRM без следующего шага. На третьем обнаруживается, что новый коммерческий директор через два месяца будет защищать перед собственником план изменений и не хочет отвечать за ошибки, накопленные до его прихода. На четвёртом появляется критерий: после проекта директору нужен не красивый файл, а три обоснованных решения, которые можно вынести на совет, назначить ответственных и проверить через квартал.

Если продавать такому клиенту количество интервью, объём отчёта и авторскую методику, предложение будет выглядеть содержательно, но не попадёт в покупку. Если же показать, каким образом диагностика отделит старые проблемы от новых управленческих решений, какие данные позволят защитить выводы и в какой форме результат можно представить собственнику, продукт наконец окажется связан с той версией себя, которую клиент пытается купить.

«Сложный клиент» часто просто не распакован

Сложным обычно называют клиента, который долго думает, задаёт много вопросов, возвращается к уже обсуждённому, просит гарантии, сравнивает предложения и не спешит подписывать договор. Иногда он действительно не готов покупать, но гораздо чаще его риск просто не назван, поэтому менеджер отвечает на формальные вопросы и пропускает настоящий.

У клиента может быть страх ошибки, который дороже вашей цены. Может быть предыдущий подрядчик, который обещал, получил аванс и исчез ровно в тот момент, когда понадобился результат. Может быть внутренний политический театр, о котором вам не сообщили в брифе: один участник хочет проект, второй боится потерять влияние, третий заранее собирает доказательства, что предупредил о провале. Пока вы показываете слайды, клиент считает не выгоду, а вероятность оказаться виноватым.

Поэтому возражение редко стоит читать буквально. Фраза «дорого» может означать, что человек не умеет объяснить цену своему руководителю. «Нужно подумать» иногда переводится как «я не понял, как буду защищать это решение». «Пришлите кейсы» может означать не интерес к вашим достижениям, а просьбу доказать, что с похожим риском уже кто-то вышел живым. «Давайте начнём с малого» нередко является торгом не за стоимость, а за право пере-думать без публичного поражения.

Это не повод додумывать за клиента и торжественно сообщать ему, чего он на самом деле боится. Диагностика не является чтением мыслей. Любую гипотезу нужно проверять вопросом, потому что попытка угадать скрытый мотив без разрешения быстро превращает продавца из внимательного собеседника в самоназначенного психоаналитика.

Полезная формулировка звучит так: «Правильно ли я понимаю, что вопрос не только в сумме, но и в том, как вы обоснуете её внутри компании?» Или так: «Похоже, вам важно сохранить возможность остановиться, если на первом этапе не будет подтверждения гипотезы. Давайте определим, какое подтверждение будет достаточным». Вы не приписываете человеку страх, а предлагаете проверить связь между его вопросом и риском.

Сначала клиент покупает вас

Продавать продукт в этой точке всё равно что объяснять меню человеку, который ещё не решил, останется ли в ресторане. Сначала он покупает вас. Точнее, он покупает ощущение, что с вами можно не проиграть, а если проблема всё-таки возникнет, вы не исчезнете, не спрячете её за терминологией и не объясните задним числом, что клиент сам неправильно понял обещание.

Когда в своём канале я писала, что продавать надо не продукт, а лицо, речь шла не о фотографии для социальных сетей. Лицо в сложной продаже означает ответ на несколько вполне деловых вопросов: кто несёт ответственность за процесс, кто сообщит плохую новость, кто примет решение при отклонении от плана и кто останется в разговоре, когда уверенная презентация закончится.

Доверие здесь создаётся не обаянием и не количеством слов «экспертный» на сайте. Его создаёт предсказуемость поведения, которую клиент замечает ещё до договора.

Вы отвечаете в согласованный срок или заранее предупреждаете о переносе.

Вы задаёте вопросы, прежде чем обещать результат, и не называете цену, не поняв объём задачи.

Вы различаете то, что можете контролировать, и то, что от вас не зависит, поэтому не продаёте гарантию там, где её невозможно дать.

Вы называете следующий шаг, ответственного и срок, чтобы клиенту не приходилось догадываться, что произойдёт после встречи.

Вы способны сказать, что задача находится вне вашей компетенции или что выбранный формат не решит проблему. Парадоксально, но отказ от неподходящей сделки иногда продаёт лучше, чем ещё десять доказательств вашей универсальности.

Клиент наблюдает за этими сигналами и собирает из них прогноз будущей работы. Если до оплаты менеджер пропадает на три дня, путает версии предложения и отвечает только на удобные вопросы, презентация о безупречном сопровождении звучит как жанр художественной литературы. Если же человек ведёт первый контакт так, как обещает вести проект, продукт начинает доказывать себя ещё до покупки.

Воронка не начинается продажу

Отсюда следует неприятный вывод для тех, кто прячется за воронкой: воронка не начинает продажу, она только показывает, на каком этапе находится зафиксированное действие. Саму продажу начинает доверие к последствиям. Клиент должен понимать, что именно произойдёт после его «да», чего от него потребуют, когда появится первый проверяемый результат и что вы будете делать, если реальность не совпадёт с планом.

Если этого понимания нет, человек не купит даже недорогую услугу, потому что низкая цена не делает последствия яснее. Если понимание есть, но последствия его пугают, он будет торговаться не столько о деньгах, сколько о праве передумать, сократить масштаб, разделить проект на этапы или переложить часть ответственности на подрядчика.

Вместо того чтобы автоматически защищать цену, выясните, какое право клиент пытается купить вместе со скидкой. Ему может быть нужна обратимость решения, короткий первый этап, критерий остановки, дополнительная контрольная точка, участие старшего эксперта или возможность показать промежуточный результат руководителю. Не каждую просьбу нужно удовлетворять, однако каждую стоит правильно перевести.

Для этого ещё до коммерческого предложения соберите карту последствий после соглашения.

Что произойдёт в первые двадцать четыре часа после подписания?

Кто станет основным контактным лицом с обеих сторон?

Какие данные, люди и решения понадобятся от клиента, причём к какому сроку?

Когда появится первый результат, который можно проверить, а не просто обсудить?

По каким признакам стороны поймут, что проект отклоняется от плана?

Кто принимает решение об изменении объёма, сроков или подхода?

Что происходит, если нужные данные не предоставлены, гипотеза не подтвердилась или обстоятельства изменились?

Эта карта не является приложением для красоты. Она снижает неопределённость, отделяет реальный риск от воображаемого и показывает клиенту, что после оплаты его не оставят один на один с формулировкой «ну, процесс творческий».

Что делать в поле

До презентации задайте три вопроса, которые открывают уже купленную картинку, а не ваш ассортимент. Задавать их подряд, как новый скрипт, не нужно, иначе нормальный разговор быстро превратится в допрос с элементами корпоративной психологии. Вопрос должен появляться тогда, когда для него создан контекст и клиент понимает, зачем вы уточняете.

Вопрос первый

Если через полгода ничего не изменится, кто внутри компании окажется крайним и что ему придётся объяснять?

Этот вопрос раскрывает цену бездействия и личный риск участника сделки. Если клиент отвечает конкретно, называет человека, событие и последствия, проблема, вероятно, действительно имеет приоритет. Если он говорит общими словами о «снижении эффективности», но не может объяснить, что произойдёт и кого это затронет, срочность может существовать только в презентации менеджера.

Более мягкий вариант для первой встречи звучит так: «Если оставить ситуацию без изменений до конца полугодия, где это станет заметно раньше всего и кому придётся на это реагировать?» Смысл тот же, но клиенту не предлагают немедленно назначить виновного.

После ответа не нужно усиливать страх фразой «тогда вам точно надо начинать сейчас». Сначала проверьте причинную связь: действительно ли ваша услуга влияет на названное последствие, есть ли у клиента ресурсы для изменений и не пытается ли он купить подрядчика вместо управленческого решения, которое всё равно придётся принимать самостоятельно.

Вопрос второй

Какое решение вы уже почти приняли и чего в нём не хватает, чтобы сказать «да»?

Вопрос показывает реальную стадию выбора. Иногда выясняется, что клиент выбирает не между вами и конкурентом, а между проектом и бездействием. Иногда решение уже принято в пользу другого подрядчика, а от вас нужен сравнительный расчёт. Иногда человек согласен с предложением, но не знает, как провести его через закупку, финансового директора или партнёров.

Слушать здесь нужно не только содержание, но и конструкцию ответа. Если клиент называет конкретный недостающий элемент, например согласование бюджета, подтверждение экспертизы или понятный первый этап, следующий шаг можно спроектировать. Если он отвечает: «Надо всё обдумать», уточните, какие именно части решения остались открытыми. Когда открытые части невозможно назвать, дело может быть не в нехватке информации, а в отсутствии достаточного основания покупать.

Не отправляйте ещё сорок слайдов человеку, который не может сказать, чего ему не хватает. Дополнительная информация редко лечит отсутствие решения, зато прекрасно помогает менеджеру чувствовать, что он сделал всё возможное.

Вопрос третий

Что для вас будет доказательством того, что вы не ошиблись, выбрав нас?

Этот вопрос превращает абстрактное доверие в критерий. Один клиент назовёт финансовый результат, другой захочет увидеть управленческую картину, третий будет оценивать качество по скорости реакции, четвёртому важно получить документ, который выдержит вопросы совета директоров. Ответ позволяет понять, совпадает ли представление клиента об успехе с тем, что вы действительно можете создать.

Если критерием называется результат, который полностью находится вне вашего контроля, это нужно обсудить до сделки. Например, консультант может разработать систему, обучить команду и сопровождать внедрение, но не способен гарантировать, что руководитель будет соблюдать новые правила. Юрист может выстроить позицию и управлять процессом, но не должен обещать решение, которое принимает суд. Честная граница ответственности не ослабляет продажу, а снижает риск будущего разочарования.

К этим трём вопросам полезно добавить ещё один, если решение принимает не один человек: «Кто ещё должен считать этот выбор правильным и что будет важно лично для него?» Так появляется карта участников, без которой менеджер нередко продаёт активному собеседнику, а сделку проигрывает молчаливому человеку, которого ни разу не видел.

Карта скрытой покупки

После встречи не ограничивайтесь заметкой «клиенту важны качество и сроки». Заполните короткую карту, которая заставляет отделить услышанные факты от красивых догадок.

Что клиент покупает формально? Назовите продукт, объём и ожидаемый результат его словами.

Что он хочет прекратить? Зафиксируйте проблему, повторяющуюся ситуацию или состояние, от которого человек устал.

Кем он боится оказаться? Например, руководителем, который не контролирует процесс; партнёром, выбравшим слабого подрядчика; инициатором расходов без результата.

Перед кем он защищает решение? Это может быть собственник, совет директоров, партнёр, финансовая служба, команда или он сам через три месяца.

Как выглядит доказательство правильного выбора? Нужен наблюдаемый признак, а не слова «высокое качество».

Какой риск он пытается снизить? Финансовый, карьерный, репутационный, операционный или эмоциональный.

Какой следующий шаг достаточно безопасен, чтобы решение продолжило двигаться? Это может быть встреча с участниками, платная диагностика, проверка исходных данных, согласование критериев или первый ограниченный этап.

Если хотя бы на четыре пункта нет ответа, презентацию рано считать готовой. Вы можете показать продукт, но пока не знаете, к какой покупке его присоединить. В такой ситуации лучше честно назначить дополнительную диагностику, чем украшать коммерческое предложение словами, которые одинаково подходят любой компании.

Как перестроить презентацию

Хорошая презентация сложной услуги строится не вокруг вопроса «что ещё рассказать о нас», а вокруг логики решения клиента. Для этого достаточно пяти последовательных блоков.

Верните клиенту его ситуацию. Коротко сформулируйте, что происходит сейчас, какие последствия уже возникли и почему вопрос оказался на повестке. Клиент должен узнать собственную реальность, а не ваш универсальный шаблон.

Назовите покупаемое изменение. Объясните, что должно стать иначе после проекта, причём свяжите результат не только с функцией продукта, но и с управленческой задачей клиента.

Покажите механизм. Расскажите, какие действия приведут к изменению, какие данные для этого нужны и где находятся ограничения. Именно механизм отличает предложение от обещания.

Снизьте риск решения. Опишите контрольные точки, роли, первые проверяемые результаты, порядок коммуникации и действия при отклонении от плана.

Только после этого обсуждайте объём и цену. Стоимость без связи с последствиями выглядит расходом; та же стоимость внутри понятной логики решения становится ценой конкретного изменения. Она не обязана казаться низкой, но должна быть объяснимой.

Сравните две формулировки.

Первая: «Мы проведём пятнадцать интервью, проанализируем воронку, проверим скрипты и подготовим итоговый отчёт на восемьдесят страниц».

Вторая: «За первые две недели мы отделим проблемы входящего потока от ошибок менеджеров и управленческих разрывов. Затем вы получите три приоритетных решения с ответственными, сроками и показателями, которые сможете вынести на совет директоров. Полный массив наблюдений останется в приложении, чтобы каждое решение можно было защитить данными».

В первой формулировке продаётся объём работы, во второй объясняется, каким образом этот объём поможет клиенту принять и защитить решение. Интервью, анализ и отчёт никуда не исчезли, просто перестали изображать ценность сами по себе.

Где заканчивается продажа и начинается бесплатная психотерапия

Ответы на вопросы покажут, продаёте вы услугу или уже бесплатно обслуживаете тревогу чужого совета директоров. Второе тоже является работой, просто её нужно либо включить в цену, либо остановить.

Продажа начинает превращаться в бесплатную психотерапию, когда клиент многократно возвращается к одному и тому же страху, но отказывается определять критерий решения; просит подготовить полноценную стратегию, чтобы «обсудить внутри», но не даёт доступа к данным и участникам; требует всё новых доказательств, хотя не может назвать, какое доказательство будет достаточным; использует менеджера как автора аргументов для внутреннего спора, в котором сам не готов занять позицию.

Один такой сигнал ещё не означает, что от сделки нужно отказаться. Несколько повторяющихся сигналов означают, что следующий шаг должен быть ограничен и назван прямо.

Можно сказать: «Мы уже определили возможные причины и варианты подхода. Чтобы перейти к конкретной рекомендации, нам нужны данные и участие двух руководителей; этот этап проводится как платная диагностика». Или так: «Я могу продолжать присылать материалы, но это не приблизит решение, пока мы не определим, какой критерий для вас является достаточным. Давайте зафиксируем его сейчас либо поставим обсуждение на паузу».

Иногда самая профессиональная продажа заканчивается не договором, а своевременным прекращением переговоров. Если у проблемы нет последствий, у решения нет владельца, у выбора нет срока, а у доказательства нет заранее определённой формы, менеджер может ещё месяц изображать активность, однако сделка от этого не появится. Освободив это время, он ничего не потеряет, кроме иллюзии полной воронки.

Человек покупает не то, что вы умеете. Он покупает, кем станет, если согласится, и кем рискует остаться, если откажется. Продукт нужен, потому что без него обещанное изменение не состоится, однако продажа начинается раньше, в тот момент, когда клиент пытается понять последствия выбора и собственное место внутри них.

Поэтому перед следующей презентацией проверьте не только потребность, бюджет и полномочия. Выясните, какую версию себя человек защищает, кто будет оценивать его решение, чего он не готов пережить ещё раз и какое доказательство позволит ему сказать: «Я выбрал правильно». После этого покажите не красивое будущее, а понятный путь, по которому к нему можно прийти, включая ограничения, ответственность и контрольные точки.

Вопрос себе. *В вашей последней «слитой» сделке клиент покупал продукт или версию себя, которую вы так и не назвали вслух?*

Глава 2. Страх отказа

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.