

А. Суровцев

БОЕВОЙ ОТДЕЛ ПРОДАЖ



Технология
больших
продаж
и высокого
дохода

16+

Алексей Суровцев

Боевой отдел продаж

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=36629065

SelfPub; 2020

Аннотация

Книга состоит из 2 частей. В первой представлена пошаговая технология продаж, которая позволяет выявить основных фигурантов сделки В2В (корпоративных продаж), структурировать шаги и их последовательность для достижения гарантированного результата (продажи). Вторая часть посвящена психологии продаж со стороны продавца (специалиста по продажам) и позволяет снять основные страхи (блоки, внутренние конфликты), которые мешают заниматься активными продажами. Содержит 34 примера из практики российского бизнеса В2В, включает практические задания для оттачивания навыков. Рекомендуются специалистам по продажам и руководителям отделов продаж.

Содержание

Об авторе	5
Термины и определения	6
Часть 1. Ролевая Технология Продаж	8
1.1. Какими могут быть продавцы и продажи	9
1.2. С чего начать руководителю	13
1.3. Роли в корпоративных продажах	18
1.4. Роль – Пользователь продукта	30
1.5. Роль – Выгодоприобретатель продукта	35
1.6. Роль – Босс	42
1.7. Роль – Проводник (Проводники)	46
1.8. Правила игры	50
1.9. Выгода	57
1.10. Исключения	65
1.11. Выводы к первой части	67
Часть 2. Психология продаж	71
2.1. Только правильный запрос – правильный	72
2.2. А что, если «больше не могу»?	74
2.3. «Бремя» специалиста по продажам	76
2.4. Блок «на деньги»	84
2.5. Блок «на успех»	89
2.6. Блок «Скрытые выгоды»	94
2.7. Блок «Травма»	103
2.8. Блок «Невротический конфликт»	108

2.9. Выводы ко второй части	116
Часть 3. Практика Ролевая Технология Продаж	118
(Примеры)	
3.1. Пример 1 «Продажа сложного IT-решения»	118
3.2. Пример 2 «Как продать более дорогой продукт»	126
3.3. Пример 3 «Все решает один человек, поэтому...»	135
3.4. Пример 4 «Продажа продукта с невысокой репутацией производителя»	142
3.5. Пример 5 «Никому ничего не нужно»	149
3.6. Выводы к третьей части	155
Часть 4. Практика Психология продаж	157
(Примеры)	
4.1. Пример 1. Блок «на деньги»	157
4.2. Пример 2. Блок «на деньги и на успех»	162
4.3. Пример 3. Блок «Скрытые выгоды»	164
4.4. Пример 4. Блок «Невротический конфликт»	167
4.5. Пример 5. Блок «Травма»	171
4.6. Выводы к четвертой части	174
Заключение	178

Об авторе

Алексей Суровцев, руководитель и автор проекта

Sales2.Top

Профессиональный опыт:

15 лет в B2B продажах

3 старт-ап проекта

7 лет в консалтинге

на период 2019 года, 32 отдела продаж прошли курс «Ролевая Технология Продаж»

Профессиональные убеждения:

Профессиональные продажи = успех бизнеса

Профессиональные продажи = это технология

Коммерческая деятельность = пошаговый процесс с прогнозируемым результатом

Термины и определения

Продукт – товар или услуга, товар и услуга, товар и потом услуга.

Специалист по продажам – профессиональный сотрудник, который занимается транзакционными и (или) консультационными продажами.

Я намеренно не использую термин «менеджер по продажам», который настолько исказился и девальвировался, что совсем не понятно, чем конкретно занимается этот человек. Управляет продавцами, подает с полки товар, следит за складом, консультирует покупателей в торговом зале? А может, всё вместе?

Специалист по продажам... настраивает на серьезный лад. Так мне кажется.

Часто встречающиеся примеры про продажи степлеров – наше «увлечение» степлерами связано с тем, что этот продукт практически невозможно продать просто так, на эмоциях или на уникальности. Кто-нибудь из вас хоть раз видел уникальный степлер? Или степлер, вызывающий бурю эмоций? Вот. Степлер – некий эталон корпоративной продажи, продать его очень и очень сложно, особенно если вы не можете сделать это в пять раз дешевле, чем ваши конкуренты.

Корпоративный покупатель – покупатель на рынке

business-to-business, то есть продажа не для личных нужд, а для корпоративных целей.

B2B (business-to-business, буквально «бизнес – бизнесу») – корпоративный рынок, сделки на котором происходят между компаниями.

B2C (business-to-consumer) – рынок личных покупок. Важно! Не обязательно масс-маркет и не обязательно FMCG (fast moving consumer goods).

B2G (business-to-government) – бизнес, в котором сделки заключаются между коммерческими и государственными компаниями.

Часть 1. Ролевая Технология Продаж

О покупателях, которым никогда ничего не нужно...

1.1. Какими могут быть продавцы и продажи

Продавать можно несколькими способами. Например, харизмой. А-ля метод Остапа Бендера. Такие продажи у нас не в чести, считаются втюхиванием или впариванием. Хотя имеют существенную эффективность.

Можно продавать долгой «осадой». Я бы это назвал роботообразными продажами. Долго-долго добиваться хоть какого-нибудь шага от потенциального покупателя. Даже необязательно так, чтобы вас все время с крыльца спрашивали, можно и мягко осаждать: поздравлять с праздниками, дарить небольшие подарки, звонить, вежливо интересоваться, как дела. В общем, делать все то, что молодой человек делает с девушкой, с которой он очень хочет отношений, а она, черт возьми, не хочет. Кто-нибудь был свидетелем, куда приводят такие союзы? Я был. Никому не желаю. Хотя продажи – это же не личная жизнь. Так что, почему бы и нет!

Можно продавать нерыночным путем. Что это такое? Любые силовые способы воздействия. Можно устранять конкурентов, припугивать клиентов. Ну а если силовые и экономические возможности еще шире, можно вообще наложить эмбарго на конкурентный продукт. Можно. Часть бизнесов (причем большая) именно так и ведут.

Но, согласитесь, не всегда есть возможность применить

первый, второй, третий способы. Искать продавцов-харизматиков? Это сложно. К тому же харизматиками трудно управлять. Харизматик – сегодня здесь, а завтра уже совсем в другом месте. Такие сотрудники не постоянны. Непросто найти и продавцов-«стахановцев», которые ради сделки готовы годами стучаться в закрытую дверь, пока ее не откроют хотя бы на сантиметр.

На силовой способ воздействия не всегда ресурсов хватит, да и последствия могут быть, мягко говоря, не очень «рентабельными».

Мне повезло. Я не выбрал ни первый, ни второй, ни третий способ. Все потому, что не люблю людей. То есть ничего такого, конечно. Просто я сам по себе: в компании с самим собой в худшие свои дни чувствую себя гораздо лучше, чем в любой компании людей в свои лучшие дни. Нет, не то чтобы у меня какой-то маниакальный синдром, просто довольно сильная форма интровертности. Говорят, не бывает сто-процентных интровертов. А я вот думаю, что близок к этим 100 %. Мне, и это чистая правда, с самим собой хорошо.

К чему это я? Да, собственно, к тому, что всю жизнь я занимаюсь продажами. Поэтому, когда силы воли подавлять свою интровертность перестало хватать, я начал думать головой (а не силой воли), начал придумывать такую технологию, чтобы продавать больше, уменьшая при этом зависимость от харизмы и, по возможности, сокращая количество «постукиваний» в закрытую дверь. Можно сказать, я хотел

продавать «по конвейеру», так же как собирается современная техника. По технологии, в общем.

Я придумал эту технологию для себя. Разумеется, только для себя.

Поскольку она дала плоды в моем исполнении, я довольно быстро стал руководителем отдела продаж. Потом, тоже довольно быстро, управляющим в своей компании, которая занималась и сейчас занимается (в основном) продажами. «Как-то странно!» – именно такая мысль вполне может сейчас посетить вашу голову. Посетила? Отвечаю: ничего странного... вот таков мой путь. Ни больше ни меньше.

Обучая людей собственноручно придуманной технологии, выводя таких же «психов», как я сам, на то, чтобы они в итоге превратились в неплохих продавцов, я понял две вещи.

Две вещи, из-за которых вы сейчас читаете эту книгу.

Первое. Большинство людей не любит (боится, воспринимает тяжело) других людей. Точнее, прямой контакт с ними. Наверное, поэтому такую популярность получили социальные сети.

Второе. Необязательно любить других людей, чтобы им что-то продавать. Зачастую может работать и обратный эффект.

Поэтому! Если вы уверены, абсолютно уверены, что любите других людей и идете с ними на контакт легко (много раз в этом убеждались), то сдайте мою книгу обратно в магазин. (Надеюсь, чек у вас сохранился.) Сдайте книгу – и

продавайте как харизматик. Не знаю, больше или меньше вы продадите, но вам будет гораздо веселее, это точно.

Тем, кто все еще думает, что обожает контакт с другими людьми, рекомендую провести простой эксперимент.

Выйдите прямо сейчас (я не шучу, специально готовиться к этому не надо) из своей квартиры или дома, подойдите к двери малознакомого соседа, позвоните и попросите, например, соль. Что может быть проще? Обычно, на своих семинарах, я рекомендую попросить штепсель для трехфазного включения деревообрабатывающего станка СТД-120М. Но это уж слишком. Жалко мне вас. Попросите соль. Просто соль.

В тот момент, когда вы вплотную подойдете к этой неизвестной двери, к этим неизвестным людям, загляните внутрь себя и постарайтесь определить, что вы чувствуете. Если это легкое звенящее чувство восторга, самое время искать чек от моей книжки и вспоминать, в каком магазине вы ее купили. Если вы ощутили покальвание, скручивание, тревогу, возможно, даже тошноту, смело переворачивайте эту страницу. Обещаю, ваш путь продавца-интроверта скоро станет проще и, что самое важное, успешнее.

1.2. С чего начать руководителю

Что можно сделать для отдела продаж и бизнеса в целом

Очень часто руководители отделов продаж, собственники бизнеса задают себе вопрос, почему сотрудники не хотят продавать. Сотни компаний, разные продукты, разные сделки, разные клиенты, а вопрос всего один – «почему?».

Возможно, ответ (или, скорее, ответы) кроется в этой и следующей (второй) части моей книги. Но я, прежде чем искать его в тонких материях, настоятельно рекомендую вам проверить фундамент. Он состоит из четырех опор. Если хотя бы одна шатается, ваш бизнес вот-вот накренится или уже накренился. Тогда не до настройки технологии продаж и тем более психологии ваших специалистов. Тогда нужно чинить те самые опоры.

Опора 1 «Товар и рынок»

Есть такой распространенный пример, о котором вы наверняка слышали. На воротах автосервиса написано: «Чиним недорого, быстро, качественно. Выберите любые два, и мы так сделаем». В этой шутке заложен глубокий маркетинговый смысл. На рынке «живут» предложения недорогие и быстрые, но некачественные. Или быстрые и качественные, но дорогие. Или небыстрые, но качественные и недорогие. Недорого, быстро и качественно – утопия или попросту

обман. Если некачественно, долго, дорого, то такие бизнесы (товары, услуги) живут мало. Сейчас не 1990-е. Дефицит стал историей.

Аналогичным образом можно провести экспресс-анализ бизнеса. Изучите рынок, конкурентов и честно ответьте себе на вопрос: ваше предложение (товар, услуга) недешевое, некачественное и медленное? Если да, как бы вы ни настраивали продажи, ничего не выйдет. Сначала настройте предложение. Пусть будет дорогим, некачественным, но хотя бы быстрым. На рынке полно таких продуктов, которые работают десятки лет. Или пусть даже некачественным и медленным, но хотя бы самым дешевым! Таких тоже много. Кто когда-нибудь ел пирожки на вокзале или заходил в магазины «все по 100», тот поймет. Или... в общем, аналогия понятна.

Лайфхак

Переверните на противоположное хотя бы одно свойство с приставкой «не», и у вашего бизнеса (продукта) есть шанс.

Дальше можно заняться продажами и сотрудниками.

Опора 2 «Мотивация»

Продиагностируйте мотивацию своих сотрудников. Грубо говоря, она должна быть в деньгах, в возможности профессионального роста, в социальном комфорте. Между этими тремя переменными нужно ставить «и», а не «или» с последующим «да, но...». «У меня в компании можно много за-

работать, правда, в любой день могут прийти конкуренты и всех убить» – такое не подходит. Это пример «или», а не «и». Разумеется, с поправкой на общий уровень жизни в вашей стране, области, городе. То, что вы, скорее всего, не в состоянии обеспечить своих сотрудников медицинской страховкой швейцарского уровня, когда половина населения вашего города еще отапливает дома дровами, не так страшно. И наоборот, если половина ваших сотрудников имеет недвижимость на юге Франции, а в качестве мотивации вы предлагаете им бесплатную мобильную связь, это... как-то слабовато.

Лайфхак

Мотивация привязана к местности. Пока вы не настроите мотивацию в сфере денег, роста и комфорта (стабильности), заниматься улучшение продаж – все равно что собирать дождевую воду в дырявое ведро.

Опора 3 «Не обучены»

Менеджеры по продажам должны иметь базовые знания о маркетинге, коммерции, переговорах и деловой этике. Опять же, это все относительные показатели. Уровень деловой этики продавца строительных товаров и продавца частного премиум-банкинга может и должен быть разным. Как и все остальные перечисленные виды базовых знаний. Но некую минимальную планку следует набросать и проверить, действительно ли все сотрудники до нее дотягивают. Если

нет – обучить. В иных случаях приемы, которые будут описаны в этой книге, просто не «прорастут», как семена, брошенные в невзрыхленную почву.

Опора 4 «Менеджмент и тайм-менеджмент»

Здесь речь пойдет про общий уровень настройки бизнес-процессов в компании, в том числе о корпоративной культуре и тайм-менеджменте. Вещи тоже довольно субъективные. В некоторых видах бизнеса допустимо орать матом через весь цех, и это будет эффективной коммуникацией между сотрудниками. В других, наоборот, послания передаются зашифрованными по пневматической почте. Как бы ни обстояло дело в вашей компании, запомните главное: если специалист по продажам тратит большую часть времени не на свою работу, если коммуникация с другими отделами не настроена, надо начинать с настройки базовых бизнес-процессов. Любые настройки в виде технологии продаж и снятия психологических блоков до поры приберегите. Иначе вы просто похороните их в хаосе. Да еще и время потеряете.

Когда вы продиагностируете все четыре опоры, оцените их хотя бы на три с плюсом или четыре с минусом по пятибалльной шкале и все равно придете к выводу, что ваши сотрудники не хотят продавать, то... вас ждут первая и вторая части этой книги «Не могу» и «Не хочу» и третья часть с практическими примерами, которые помогут найти ответы на вопросы «почему?» и «как сделать так, чтобы?».

О наболевшем

Мы (авторы) часто занимаемся тем, что описано в книге. И очень часто встречаем отмахивающихся руками и ногами руководителей, которые говорят что-то вроде «я с вашей мотивацией и рынком по ходу пьесы разберусь, вы мне лучше продавцов продавать научите»... ну и вариации на тему. Как вы понимаете, мы не просто так привели здесь аналогию с домом и фундаментом. Четыре опоры – это фундамент. Технология продаж и психология менеджеров – это даже не стены, это внутренняя и внешняя отделка. Без нее жить плохо, но как-то можно. А вот без фундамента – никак.

1.3. Роли в корпоративных продажах

Как определить мотивы (цели, ценности, страхи) покупателей в корпоративных продажах

В теории корпоративных продаж давно известны такие аббревиатуры, как ЛВР (лицо, влияющее на решение) и ЛПР (лицо, принимающее решение). Речь идет о решении что-то купить. На практике так все и происходит. Есть лица, которые влияют, и лица, которые принимают.

Однако специалистам по продажам легче от этого не становится. Новички путаются, кто есть кто, «старички» часто становятся заложниками своего шаблонного опыта. Соответственно, начинается неразбериха, кто влияет и как принимает. Принимает решение – это что? Подписывает, согласовывает, «продавливает»? Что значит «принимает»?

Дальше все становится только хуже, когда начинаются дискуссии на тему «кто главнее». Тот, кто подписывает, или тот, кто «продавливает»? И вообще, тот, кто «продавливает», – влияющее лицо или принимающее? Частенько верх берет «культурное наследие». Это связано с тем, что в Советском Союзе менеджмент характеризовался жесткой вертикальной системой иерархии: наверху один, а внизу все остальные. Чтобы чего-то добиться, надо было идти сначала к главному, в самый большой и светлый кабинет. Если уж «сам» даст добро – добру быть.

Вот и сейчас. То и дело видишь специалистов по продажам, которые, повинувшись «наследию», продают канцелярские принадлежности через председателя совета директоров, мол, «степлеров, скрепок не желаете?». Действительно, почему бы и нет. Он же главный! Если уж «сам» даст добро, то...

Есть и еще более запутанные случаи. Например, продажи сложных инженерных решений. Дорогое оборудование, миллионные инвестиции. Специалисты по продажам яростно «окучивают» акционеров и владельцев. Мало того что «окучивают», так еще и хвалятся своими связями в верхних эшелонах, считая это единственно важным достижением.

Какого же их разочарование, когда выясняется, что принято решение в пользу другого поставщика, просто потому что он посещал не только экономические форумы, где были большие начальники, но и «каптерки» инженеров и механиков.

Кто влияет, кто принимает, кто важнее, кто главнее, кто за что отвечает, к кому идти первому?.. Целый клубок, который все больше запутывается. Чтобы его распутать, мы отказались от терминов ЛПР и ЛВР. И практика показала – правильно сделали.

В связи с этим вспоминаю случаи, когда мы совместно с менеджерами разбираем действия в проектах, звоним клиентам.

Я: Кому звоним?

Менеджер: Начальнику лаборатории, Ивану Ивановичу.

Я: Хорошо. Кто он по роли?

Менеджер: Он занимается подбором лабораторного оборудования и...

Я: Нет, не чем занимается. Кто он по роли?

Менеджер: Он отвечает за...

Я: Нет, не за что отвечает. Кто он по роли, если мы предлагаем этой компании более мощные микроскопы для лабораторных исследований?

Менеджер: Он... ему очень нравятся более мощные микроскопы.

Я: Я не спрашиваю, что ему нравится. Какова его роль по отношению к более мощным микроскопам?

Менеджер: Я... он... он...

Приблизительно с такого «он... он...» и начинаются продажи по ролевой технологии продаж (РТП), в которой первый и (во многом) главный шаг – определить роли. Эти роли, безусловно, включают и повторяют значения, скрывающиеся за терминами ЛПР и ЛВР, но имеют более точные границы, за счет чего (как мы убедились) их проще определить.

Скажу главное: роль – это отношение человека (покупателя) к продукту, который вы продаете.

Первая часть нашей книги посвящена тому, чтобы разобрать и структурировать данное определение.

В основном мы будем говорить о корпоративных прода-

жах. То есть о покупателях, которые покупают не для себя, а для своих профессиональных нужд. Для нужд компании, где работают.

Купить деревообрабатывающий станок, купить офисную мебель, купить ядерный реактор, купить обучение для сотрудников, купить банковское обслуживание, купить программное обеспечение – наименований тысячи. Таков рынок B2B: бизнес продает бизнесу, компания продает компании.

Но что такое компания? Это папка бумаг, которые хранятся в сейфе главного бухгалтера.

Бумаги сами по себе ничего не делают, просто лежат, ждут прихода налоговой инспекции (шутка). В сделках любого уровня участвуют люди. Люди с их интересами, страхами, амбициями, обидами, комплексами, убеждениями... да бог еще знает с чем.

Поэтому, помимо должностей, которые записаны в трудовых книжках и на визитках, мы будем назначать покупателям роли. При этом роль (в 99 % случаев) НЕ равна должности.

Роль – это не набор функций, а, скорее, их следствие. Роль – не совокупность должностных обязанностей, черт характера, мировоззрения, личных интересов... *Роль – это отношение к вашему предложению, продукту, тому, что вы продаете.* Именно отношение – это важно! Отношение, которое нигде не зафиксировано, не формализовано, не predetermined, его можно узнать и понять только на практике. Мы бу-

дем настаивать на этом определении. Продукт ВСЕГДА есть в «уравнении» РТП. Именно от продукта идет определение ролей, а не наоборот. Исходя из продукта, роли могут (и будут) меняться, так как роль – это отношение к продукту. Переменная величина. Никак не константа.

Без сомнения, следует знать и должность вашего визави, но как некую вводную, а не как истину в последней инстанции, не как то, на чем стоит строить свой подход. Поэтому технологию продаж, представленную здесь, мы назвали ролевой. Вовсе не для того, чтобы хоть как-то назвать, а потому что роли в корпоративных продажах, по нашему мнению и на основе нашего опыта, имеют чуть ли не первое и самое важное значение.

В связи с этим позволю себе смелую мысль: стоит правильно распределить роли – и процесс продаж «встает на рельсы», становится полуавтоматическим. Хаос, который мелькает в глазах у продавцов, перестает быть таковым. В «урагане» начинают проявляться «общности», потом прослеживаются закономерности, пазл постепенно собирается.

Можно было бы предположить, что корпоративные продажи – на самом деле – это просто. И вся «беготня», которая происходит в разных отделах продаж многих компаний, происходит от незнания ролей покупателя по отношению к их продукту. Да, отчасти так и есть. Кажущаяся турбулентность корпоративных продаж на поверку является таковой именно в связи с нашим желанием видеть ее таковой. Прав-

да, лишь отчасти.

Ролевая технология продаж похожа на игру с четкими правилами. Поэтому в ней почти нет неопределенности на тему, что и когда делать. Это не означает, что данная игра простая. Как и другие игры. Например, шахматы. Простая игра? Отнюдь!

Ролевая технология продаж – как шахматы. С той лишь разницей, что поначалу на «доске» фигуры стоят в колпаках. В начале игры вы еще не знаете, кто все эти люди.

Но ее правила дают вам шанс узнать, кто же там на самом деле под колпаками.

Совершать ходы с этим знанием в разы проще.

В РТП четыре роли. Две основные, две второстепенные. Это обусловлено тем, что отношение к продукту может быть связано с двумя мотивами: выгодой и безопасностью. Поэтому основных ролей две: одна имеет отношение к безопасности, вторая – к выгодам. Называются они Пользователь (безопасность) и Выгодоприобретатель (выгоды). Еще это подразумевает, что продажа ЛЮБОГО продукта имеет под собой выгоды и опасности.

Пример

В одну из компаний, выпускающих пластиковые окна, пришел деятельный, любящий новинки начальник производства. В результате ревизии он сделал вывод, что надо переходить на новый тип оборудования. Подсчитал эконо-

мическую выгоду, техническую целесообразность, организационную. Вокруг сплошные плюсы: затраты сокращаются, меньше риски от простоя производства из-за вышедшего из строя оборудования, обслуживание нового оборудования удобнее.

Несмотря на ужас в глазах главного инженера, который «вот уже 20 лет как...» и «да я сам своими руками...», план внедрения нового оборудования задействовали. Начали, как и положено, с выбора поставщика. Приглашенные поставщики рассчитали экономическую целесообразность, подтвердив выкладки начальника производства, предоставили материалы и образцы, даже умилили ужасы главного инженера, продемонстрировав само оборудование... а потом план модернизации как-то... сошел на нет. «Почему?!» – ломал я тогда голову. Долго ломал. Потому что сам оценил прекрасную идею нового начальника производства.

Спустя несколько лет мы встретились с уже бывшим начальником производства на одной из иностранных выставок, и я прямо в лоб задал по-прежнему волнующий меня вопрос: – Почему?!

– Ты знаешь... – вздохнув, сказал бывший. – Да, это было выгодно. Но эффект почувствовали бы через пять, а то и семь лет, а мне все эти годы пришлось бы отбиваться от тех, кто на заводе «вот уже 20 лет как...». Тем более у компании сотня заводов. Да, в рамках одного предприятия выгода очень существенная. В целом для компании... капля в

море. Мне уже тогда светило повышение в головной офис, а тут, если бы что-то пошло не так, то... Да ну их... – махнул он рукой на прощание. Было видно, человек жалеет, что инновационную идею похоронили, в том числе с его помощью.

В этом примере у каждого сотрудника (со стороны покупателя) было свое видение безопасности. У начальника производства – «а вдруг что-то пойдет не так, меня во всем обвинят». У главного инженера – «а вдруг это новое и неосвоенное будет хуже работать, чем то, которое он хорошо знает вот уже 20 лет как». Каждого из них можно понять. У каждого свое отношение к покупке. Но, поскольку в результате никто не увидел выгод, а лишь сплошные опасности, проект заморозили. Несмотря на всю техническую целесообразность. Без сомнения, если бы закупкой занимались роботы, новый тип оборудования был бы внедрен как можно скорее.

Пример

Специалист по закупкам Иван готовился к повышению. Он работал в небольшой компании, каждый день встречался с собственником, поэтому уже знал, что тот «дал добро» в начале следующего квартала его повысить. И тут на Ивана с невероятным предложением выходит Егор, специалист отдела продаж. Стоимость и качество предложенных услуг были настолько привлекательными, что Иван призадумался: «А ну как, я все это замучу, а собственник решит, раз я настолько хорош на своем месте, то и?..»

Скажем прямо, когда мы впоследствии узнали того самого

собственника, подозрения Ивана подтвердились: зачем повышать того, кто так хорош на своем месте? И собственника тоже можно понять. Поэтому Иван просто проигнорировал предложение Егора. Казалось бы, главная задача специалиста по закупкам – искать новые, более выгодные предложения на рынке. Его же интерес – дальше развиваться в компании. События наложились одно на другое, и сделка не состоялась. Хотя все вводные были как нельзя лучше! Опять вмешался фактор субъективной небезопасности. Слишком хорошее предложение для закупщика Ивана было и слишком плохим, угрожало новому назначению. Егору в данном случае не позавидуешь. Он обращался по адресу. Это раз. Он предлагал то, что нужно. Это два. Он делал выгодное предложение. Это три. Однако не учел фактор безопасности. А как его можно было учесть, в конце концов?! Он же не медиум.

Итак, чтобы отбросить рассуждения на тему «он же тот-то и тот-то (как на визитке написано), значит, он должен...», мы призываем искать ответ на вопрос, кто этот человек по отношению к вашему продукту. Какие реальные выгоды предлагаемый продукт может иметь по отношению к сотруднику (сотрудникам), с которым (-и) вы работаете, как он повлияет на его (их) безопасность? Чем они рискуют, что приобретут? Исходя из этого, можно определять роли и делать шаги по нужным «клеточкам», а не бросаться «фигурами» в разные стороны.

Продавцы-харизматики, или, как их называют, продавцы «от бога», звезды продаж, делают именно это. Иногда, сами того не понимая, они лавируют между выгодами и опасностями своих покупателей, с которыми ведут сделку, в нужное время надавливая на нужные «места».

Наблюдать за таким процессом приятно, так же как смотреть увлекательный фильм. Но одно лишь наблюдение ничего не делает профессиональнее. Отсюда и возникла эта технология.

И еще один момент, на котором непременно следует остановиться.

Оказывается, среди продавцов, не важно, сколько лет они работают – десять, двадцать или тридцать, полно идеалистов и формалистов. Честно говоря, в свое время я был шокирован. Уж кто-кто, а продавцы должны быстрее всех сбрасывать с себя эту «чешую». Впрочем, на все есть причины, о которых мы подробно поговорим во второй части книги. А пока приведу пример диалога с руководителем отдела продаж с двадцатилетним, между прочим, опытом.

Пример

Я: Ростислав, а ты уверен, что директор завода хочет пробовать новое сырье?

Ростислав: Ну а как же! Он же директор, он же должен думать о выгодах своего завода.

Я: Ну хорошо. А какие у него выгоды?

Ростислав: То есть... как это какие?! (*Возмущенно.*) Мы

предлагаем сырье почти на 20 % дешевле текущего поставщика! Вот какие!

Я: Но есть же и риски?

Ростислав: Так я и не прошу его сразу внедрять. Почему он не может инициировать пробную эксплуатацию?

Я: Может, за производство беспокоится? *(Намекаю, что не согласен с определением мотивов, расстановкой ролей.)*

Ростислав: Ну, конечно, беспокоится! Новое сырье, непроверенный поставщик. Но ведь он должен и о выгодах думать! Должен! Он, как директор завода, просто обязан...

Я: Ростислав, у кого в компании может быть больше выгод от сокращения затрат?

Ростислав: У директора. Он же должен...

Дальше можно заходить на второй, третий, десятый круг. Как ни странно, у сотрудников, которые давно работают в корпоративных продажах, да еще с одним и тем же продуктом, если верить товарищу Шарапову, «глаз замыливается». Возникает много ложных ощущений на тему «он же должен», говоря о своих взаимоотношениях с покупателем.

По должности – может, «он и должен», по роли – ничего не должен. По роли человек думает только о безопасности и выгодах, а то, что у него написано на визитке, где-то далеко, на десятом месте.

В аналогичную ситуацию попадают и начинающие «бойцы» отдела продаж. Правда, по совсем другим причинам. Поначалу они очарованы маркетинговыми презентациями

своего продукта, в котором, и это еще очень хорошо, только три знака восклицания после превосходных степеней. По этой причине у них возникает благородный гнев на тему «ну как же?!», связанный с тем, что, кроме фанатичной любви (уверенности) к своему продукту, у них пока мало что есть в арсенале.

1.4. Роль – Пользователь продукта

Кто на самом деле «живет» с тем, что вы продаете

Первая и одна из самых важных ролей, которую специалисты по продажам очень часто игнорируют. Все потому, что Пользователь, как правило, занимает не самые видные должности, сидит не в самом просторном кабинете. И вообще, чтобы с ним встретиться, иногда приходится спуститься в «трюм». Кто ж захочет...

Пользователь – тот, кто нажимает на кнопки, следит за показаниями приборов, что-то эксплуатирует, чем-то пользуется. Его легко отличить, если задаться вопросом, кто будет использовать то, что я предлагаю. Ключевое слово «использовать», поэтому он (этот сотрудник) – Пользователь.

Пользователь – не всегда человек в засаленной спецовке. Все зависит от того, что вы продаете. Если автотранспорт, ваши Пользователи – водители. Если предлагаете подбор менеджеров по продажам, ваш Пользователь – руководитель отдела продаж, а не HR-служба. Потому что HR-служба нанимает, следит за выполнением KPI (Key Personal Indicator, ключевые показатели эффективности), но «пользоваться» менеджерами по продажам, которых они приняли, руководителю отдела продаж. Если вы продаете программное обеспечение, ваши Пользователи – это не всегда IT-служба. Программное обеспечение зачастую эксплуатируют другие со-

трудники, аййтишники его устанавливают и отлаживают.

Почему так важно найти, установить, кто является Пользователем вашего продукта? Потому что именно Пользователь очень чувствителен к безопасности. Если его безопасность при использовании вашего продукта будет под угрозой, то сделки может не быть вовсе, несмотря на любые преимущества и выгоды. И чем сложнее продукт, тем сложнее с Пользователем. У промышленного оборудования может быть несколько Пользователей, во всяком случае, все, кто эксплуатирует, обслуживает и контролирует это оборудование. Если для кого-то из них ваш продукт представляет угрозу, сделка в серьезной зоне риска. Именно поэтому существует много примеров на B2B-рынке, когда продукты с лучшими характеристиками, дающие больше преимуществ при эксплуатации, уступают давно известным продуктам. Иными словами, если продукт лучше, это не всегда означает, что он сразу будет лучше продаваться. Из-за того, что для Пользователей новые продукты небезопасны. Они угрожают их спокойной жизни, тому, к чему Пользователи привыкли.

Пример

Этот пример не из области производственных продуктов. Мы хотим показать, что поиск Пользователей – дело такое, не всегда однозначное. Особенно путаются роли в корпоративных продажах сетевым магазинам. Если на производстве достаточно очевидно, кто и что «крутит», то в случае, когда торговля продает торговле, «прицел» может сбиться даже у

опытного продавца. Нечто подобное произошло с Эдуардом, который продавал маринованную сельдь в баночках.

Основной выгодой, уникальностью торгового предложения Эдуарда был ассортимент. В то время как текущий ассортимент потенциальных покупателей (сетей) состоял из 10–20 наименований, с помощью продукции Эдуарда его можно было расширить до 30–40. Нужно ли столько разновидностей консервированной сельди на прилавках, это еще вопрос. Но, для простоты, будем считать, что расширение ассортимента – всегда хорошо для сети. Вооружившись подобной мыслью, Эдуард долгое время бомбардировал закупщиков, мучаясь и разбираясь в сетевом сленге бонусов, ретробонусов и прочем узаконенном вымогательстве (шутка).

Несмотря на то что Эдуард соглашался на все ретробонусы, которые от него требовали, дело как-то не шло. Точнее, совсем не шло, продаж – ноль... Почему? А я объясню.

Когда мы проходили первый шаг по РТП, Эдуард клялся и божился, что его Пользователь – тот самый менеджер по закупкам. Между нами состоялся такой диалог:

Эдуард (уверенно скандируя): Конечно. Он – Пользователь! Это ведь он договоры с поставщиками заключает, следит за очередностью поставок, за...

Я: А есть еще кто-то, кто потом занимается продуктом?

Эдуард (гордо): Нет! Потом продукт попадает на полки, где его и покупают!

Я: Но разве он сам попадает на полки?

Эдуард (осекся задумавшись): Нет, но...

Дальше пошло проще. Мы нашли реальных Пользователей. Ими оказались руководители служб мерчандайзинга, которые должны были следить за тем, чтобы все 30 видов Эдуардовских селедок сначала попали в нужное место на полках в их магазинах, а потом находились там всегда в нужном порядке.

Нужна ли службе мерчандайзинга дополнительная нагрузка в виде такого многочисленного ассортимента? Вопрос риторический. Не нужна.

В этом примере Пользователи – не на стороне сделки. Головной боли прибавляется, а толку никакого. Выгоды у них нет.

Так бывает довольно часто. Именно поэтому важно знать Пользователей своего продукта. Иначе вы даже не поймете, кто ставит палки в колеса. С выявленным сопротивлением еще можно как-то работать, хотя и тяжело. С сопротивлением, о котором специалист по продажам даже не знает, бороться просто невозможно.

Да, Пользователи зачастую консервативны. Они что-то эксплуатируют, они к этому привыкли. Их можно понять, для них все новое – это риск получить то же самое, только хуже, потому что надо снова привыкать.

Конечно, 15–20 лет назад, в эпоху тотального дефицита, не только у нас, но и на других развивающихся рынках конкуренция была не на столь серьезном уровне, среди Поль-

зователей находилось много недовольных. Им приходилось эксплуатировать «что дают». Сейчас, когда аналогичных товаров все больше и больше, отыскать недовольных Пользователей все сложнее. Рассчитывать на подобное не приходится. В нынешнее время у Пользователей (и это любимая фраза специалиста по продажам) все всегда есть. Причем в нужном количестве, качестве и с необходимыми сроками поставки.

Непосредственный «рычаг», чтобы продать среди Пользователей, найти все сложнее и сложнее. Именно с поиском «рычага» связана вторая по важности роль – Выгодоприобретателя продукта.

1.5. Роль – Выгодоприобретатель продукта

Кому на самом деле нужно то, что вы продаете, или «В чем сила, брат?»

Сотрудник, у которого такая роль в компании, различает, получает и оценивает выгоды предлагаемого продукта. Все, что пишется в маркетинговой презентации продукта (если, конечно, там написана правда), нацелено на Выгодоприобретателя. Выгодоприобретатель по определению за то, чтобы быстрее, выше, сильнее. И дело тут не в характере людей с такой ролью, характеры как раз бывают разные. Дело в том, что Выгодоприобретателю ценно, чтобы было быстрее, выше, сильнее, ему за это деньги платят, его карьерное продвижение от этого зависит, самолюбие и личные амбиции. Поиск выгод и нового продукта, который может быстрее, выше, сильнее, со стороны Выгодоприобретателя – никакой не энтузиазм на ровном месте, а обычная классическая мотивация «мне так лучше». Но Выгодоприобретатель должен получить от продукта реальные выгоды. Повторюсь, реальные. Если их нет, конец света не наступит, однако лучше знать об этом заранее.

Итак, если реальных выгод нет, а подобное часто встречается на современных рынках с десятками однотипных продуктов, нужно менять конфигурацию вашего предложения.

Но менять не на пустом месте. Даже если вы делаете скидку, следует понимать, почему и для кого вы ее делаете, кому она нужна. Если вы меняете еще что-то, например ассортимент, качество, сервис... вы опять должны понимать для кого.

Вы делаете это только для Выгодоприобретателей.

Именно эта роль помогает корректировать поведение Пользователей продукта, протаскивать очень сложные сделки или сделки с новыми, незнакомыми рынку товарами.

Чтобы обнаружить Выгодоприобретателя, нужно задать себе два вопроса: какую выгоду дает мой продукт именно этому покупателю (компании) и кто эту выгоду будет больше всего в конкретной компании чувствовать, различать? Кто этот человек?

Пример

Дело было давно, топливные карты тогда только появились. Я имею в виду пластиковые карты с магнитной полосой, привязанные к одному бренду заправок, по этим картам можно заправляться по безналу, не используя наличные.

Дмитрий, специалист по продажам, работал в компании – провайдере этих карт. То есть работал сразу с несколькими брендами топливных заправок. Клиенты, за которых отвечал Дмитрий, – таксопарки Москвы.

Какими же выгодами обладала топливная карта? В первую очередь скидки на топливо, причем довольно существенные, если учитывать, что машины таксопарка ездили почти круглосуточно. Вторая выгода – отчетность. Получая выписку с

карт, гораздо проще списывать бензин, компенсируя налоги. И третье – никакого кеша у водителя, то есть ему не надо возить наличные деньги с собой, никакой волокиты со сдачей и т. п.

Пользователями в сделках с топливными картами были водители таксопарков. Они пользовались бензином, заправками, покупали и отчитывались. Были ли для них выгоды? Были, по части отчетности. Была ли угроза их безопасности? Конечно! Причем гораздо более существенная, чем выгоды. Что, если не окажется нужной заправки по пути или не считается карта? Остаться с пустым баком? Не говоря уже о том, что некоторые водители мухлевали с бензином. Причем такие персонажи оказывались первыми заводилами в коллективе. В общем, на третий месяц работы все крупные таксопарки в лице водителей объявили бойкот топливным картам. Дмитрий сидел с нулевым планом продаж и недоумевал: «Как же так-то?» Среди водителей разнеслась молва из разряда «а вот у моего знакомого...», подтверждающая, что топливные карты не работают, не считываются, блокируются и т. п.

Тогда Дмитрий решил бить по-крупному, пошел к владельцам таксопарков. Таких, кстати, оказалось немного – таксопарки разные, а владельцы одни. Потратив много времени и сил, он нашел этих владельцев, в красках презентовал экономическую выгоду от приобретения топливных карт. Те, разумеется, согласно покивали, про себя подумав, мол, «ме-

лочь-то какая», но руководителям таксопарков приказали разобраться. Те, само собой, пошли узнавать мнение у водителей. А водители... Ну вы знаете.

История благополучно пошла на третий круг. Дмитрий по-прежнему сидел с нулевым планом. И вдруг, совершенно случайно, он нашел настоящих Выгодоприобретателей. Ими оказались экономисты, главные бухгалтеры и финансовые директора. В разных таксопарках эти должности назывались по-разному. Но смысл был один – люди отвечали за бюджет, а экономия бюджета, даже 1 %, была для них существенной выгодой. Они же несли ответственность за налоговую отчетность и знали, какой страшной головной болью было собрать со всех водителей чеки за бензин, подсчитать, отсканировать, внести в бухгалтерскую программу. Топливные карты стали бальзамом на открытые раны. И дело пошло.

Лайфхак

Найти Выгодоприобретателя важно, еще важнее – проверить, на самом ли деле перед вами Выгодоприобретатель. Зачастую это не так просто. Иногда сотрудник компании вынужден изображать из себя Выгодоприобретателя, но таковым не является.

Пример

Менеджер: Добрый день. Могу я обсудить с вами сокращение затрат вашего производства?

Начальник производства: Да, можете.

Менеджер: Скажите, пожалуйста, вас интересует сокращение затрат на эксплуатацию «...» оборудования?

Начальник производства: Конечно.

Менеджер: Я бы хотел предложить вам «...».

Начальник производства: Хорошо, пришлите свое предложение.

Что произошло в этом диалоге? Менеджер загнал начальника производства в угол, спросив, интересует ли его сокращение затрат. Разумеется, тот скажет да. Не может же вменяемый начальник производства ответить незнакомому человеку: «Ничего меня не интересует, пусть собственник (генеральный директор, финансовый директор и т. д.) считает затраты на это производство. А мне лишь бы оно хоть как-то работало».

Мало того что подобная откровенность вряд ли возможна, так еще в крупных компаниях службой безопасности ведется аудиозапись всех разговоров, то есть могут быть нежелательные последствия.

Пример

Менеджер: Добрый день, могу ли я обсудить с вами сокращение затрат вашего производства?

Начальник производства: Да, можете.

Менеджер: Скажите, пожалуйста, вы считали затраты на «...» оборудование за прошлый год?

Начальник производства: Да, считали.

Менеджер: Спасибо. Подскажите, пожалуйста, насколько эти затраты были в рамках производственного бюджета?

Начальник производства: Точно не знаю.

Менеджер: Подскажите, пожалуйста, с кем лучше обсудить эти затраты?

Начальник производства: Думаю, с начальником планово-экономического отдела.

Менеджер: Спасибо. Насколько вас вообще устраивает работа «...» оборудования?

Начальник производства: Ну...

В этом диалоге менеджер, который определил выгоду своего продукта как сокращение затрат на эксплуатацию «...» оборудования, продиагностировал, является ли начальник производства Выгодоприобретателем. Выяснив, что не является, сделал заход на второй круг, чтобы определить, какое вообще отношение начальник производства имеет к «...» оборудованию.

Повторюсь, Выгодоприобретатель должен иметь непосредственное отношение к выгодам вашего продукта. Порой это очень сложно определить. Как в примере с таксопарком и топливными картами. Собственники таксопарков, на первый взгляд, могли бы быть Выгодоприобретателями, но таковыми не были. Для них экономия в несколько процентов не столь ощутима. Собственники занимали в этом примере другую роль, о ней речь пойдет в главе 1.6.

Однако прежде еще раз стоит повторить про роль Выго-

доприобретателя, которая полностью зависит от того, какое отношение имеет тот или иной сотрудник к вашему продукту. Если вы предлагаете самое быстрое решение, Выгодоприобретатель будет один, если самое дешевое – другой, самое качественное – третий.

В этом смысле настоящим профессионалам не важно, что продавать, премиальный продукт или дешевый ширпотреб. Для них конфигурация продукта сводится к поиску Выгодоприобретателя, ни к чему больше. Поэтому Выгодоприобретателя нужно искать по отношению к выгоде вашего продукта. Определить реальную выгоду, а потом понять, для кого эта выгода – действительно выгода.

1.6. Роль – Босс

Кто главный? Но на самом деле это не так и важно...

Название роли – Босс – символично. По сути оно означает следующее: руководитель, который стоит над Пользователями и Выгодоприобретателями. Как и в предыдущих ролях, фигура того, кому вы назначите роль Босса, зависит от продукта, который вы продаете, и выгод, которые этот продукт дает. Одно дело, когда ваш продукт занимает центральное место в бизнесе вашего потенциального покупателя. Другое дело, если этот продукт – один из сотни или даже тысячи закупаемых наименований. На современном производстве, например, сотни наименований промышленного оборудования. Или вы продаете заводы под ключ? Исходя из этого, будет разница, кто занимает роль Босса, где и на какой ступени иерархии искать того самого Босса.

Проверочный вопрос для поиска Босса – за кем «росчерк пера», «последнее слово», кто стоит над Пользователями и Выгодоприобретателями? Босс – тот, кто акцептирует решение, подписывает договор. Босс – это начальник. Его не интересует, за каким штурвалом рулевой, то есть Пользователь. Его даже мало интересуют полученные компанией выгоды. Будем реалистами, у него и так головной боли достаточно, чтобы еще и о выгодах думать. О выгодах думают Выгодоприобретатели, а он им за это деньги платит.

В данном случае уместна аналогия с поликлиникой и главврачом. Главврач – по роли это Босс, он подписывает «решение» (диагноз, направление). Но принимает решение терапевт, совместно с коллегами, врачами определенных специальностей. Главврач пациента и в глаза-то может не видеть. Он видит пометки подчиненных и на их основании ставит свою резолюцию. Сильнее это выражено в армии, когда начальник воинской части, как правило, в глаза не видит того солдата, которого куда-то зачем-то назначили. Его в первую очередь интересует мнение штаба, непосредственно подчиненных ему офицеров.

Лайфхак

Именно поэтому в продажах выходить на Босса сразу, с первых шагов, не только опасно, но и глупо. Да и вредно в далеко идущей перспективе, даже если Босс стал специалистом по продажам лучшим другом и помог реализовать сделку.

Пример

Наша компания участвовала в поставке производственного оборудования. Менеджер «удачно» поговорил с замгендиректора. Почему «удачно» в кавычках? Потому что менеджер смог замгендиректору очень понравиться и поспешно (заодно) нагрузил его ролями Выгодоприобретателя и Проводника (об этой роли речь пойдет дальше). Но был вывод

и пострашнее: Пользователи не нужны, так как Босс уже с нами!

Ситуация разворачивалась следующим образом. Босс вызвал на ковер Пользователя и Выгодоприобретателя: «Ребята, давайте менять старое оборудование! Тут мне такое...»

«Ну...» – развели руками ребята. При этом Пользователь испугался – сейчас ему подsunут «нечто», с которым непонятно что и делать. Выгодоприобретатель вообще обиделся: с ним не посоветовались, а взяли и поставили перед фактом.

Вот и конец. Сделка потеряна, даже не конкурентам отда-на, нет. Просто отложена на «до после праздников». С Пользователем и Выгодоприобретателем отношения теперь плохие. Что касается Босса, тот через пять минут забыл о предложении «этого отличного парня» и правильно сделал. Босс и не должен об этом думать. Ему за другое учредители деньги платят.

В этом примере Пользователем был главный механик производства, Выгодоприобретателем – начальник производства, Боссом – заместитель генерального директора. Менеджер в данном случае наступил на любимые «грабли» советской практики делопроизводства. Тогда было принято за-браться в кабинет повыше, чтобы сразу решить все вопросы. И это работало, так как система функционировала по-дру-гому: выгоды мало кого интересовали, зато не существовало зла страшнее, чем брать ответственность на себя. Поэтому, если уж «сам-сам» решил, тогда можно. Традиция жива до

сих пор, в том числе традиция мировоззренческая. Она, возможно, и работает где-то в «административных» сегментах рынка, а на открытом рынке корпоративных продаж является вредным анахронизмом.

Лайфхак

Поэтому. Не ломитесь к Боссу, даже если есть такая возможность. В противном случае испортите отношения со всеми остальными ролями. Даже если один раз сделку протасчите, потом могут возникнуть проблемы. Босс – это «вишенка на торте», хороша в качестве украшения или на закуску.

1.7. Роль – Проводник (Проводники)

Что такое «артерии» продаж

Роль Проводника зачастую недооценена. Если Выгодоприобретатель, Босс, Пользователь – это, скажем, сердце, голова и опорно-двигательная система, то Проводники – это кровь и артерии организма. Если компании, с которыми вы работаете, состоят из сотен и тысяч сотрудников, что характерно для рынка корпоративных продаж, то без Проводников не обойтись. Более того, при наличии хороших проводников доступ ко всем остальным ролям – дело техники.

Хорошего Проводника можно было бы назвать информатором, если бы этот термин так не отдавал доносами и спецслужбами. Конечно, в корпоративных продажах роль Проводника ничего общего с доносами не имеет. Скорее наоборот. Эта роль добровольная. Сам по себе Проводник ни в чем не заинтересован. У него нет выгод от вашего продукта (или почти нет). Но он и не завязан на безопасность, как, например, Пользователь. Проводник просто делится информацией. Единственный интерес, который может быть у него, – самолюбие. Ведь на время, пока Проводник делится информацией, он становится знатоком, помощником, испытывая чувство собственной важности.

Именно поэтому в работе с Проводником важно не передавить: чувство собственной важности не должно смениться

чувством «меня используют». Это не только деликатное занятие для специалиста по продажам, но и очень важное. Ведь Проводник – тот, от кого специалист по продажам узнает обо всех, кто занимает остальные роли.

Сложность и в том, что Проводник – роль переходящая. Если специалист по продажам начинает работать с компанией, это может быть офис-менеджер, секретарь, кто-то из линейных сотрудников. Тут все по Нилу Рэхему¹ и разработанной им технологии В2В-продаж по методу СПИН. Согласно этой технологии, специалист по продажам задает клиенту четыре типа вопросов – Ситуационные, Проблемные, Извлекающие, Направляющие. Вопросы такого свойства, заданные в такой последовательности, позволяют наиболее эффективно заключить сделку. Вначале в любом случае идут ситуационные вопросы, которые надо выяснять у Проводников. Иначе невозможно подступиться к остальным ролям.

Важно отметить, что Проводник должен быть только проводником, то есть не занимать «по совместительству» еще какую-то роль. Довольно часто у специалистов по продажам срабатывает естественная экономия ресурсов (лень) и возникает желание использовать Пользователей и Выгодоприобретателей в качестве Проводников. Специалист по продажам в такие моменты думает: «Чего уж там, раз уж все равно

¹ Исследователь продаж и проблем маркетинга, лектор и автор нескольких книг-бестселлеров, переведенных на 50 языков, консультант многих корпораций с мировым именем.

позвонил (встретился)...» А я вам скажу, что ни в коем случае нельзя поддаваться этому желанию. Ни в коем случае! И не только потому, что время Пользователей и Выгодоприобретателей очень и очень ограничено (первые «стоят у пульта», им некогда быть информаторами, вторые заняты поиском, как быстрее, выше, сильнее), а потому, что это может сильно ударить по их самолюбию. Если специалист по продажам спрашивает Пользователя, кто в компании оптимизирует затраты, то подсознательно это может восприниматься как «ты, понятное дело, только гайки тут крутишь, так вот лучше скажи, кто о выгодах думает...».

Если специалист по продажам спрашивает у Выгодоприобретателя, кто в компании имеет последнее слово, кто решает, намекая на разговор непосредственно с Боссом, для самолюбия человека это может означать что-то вроде «ты здесь мальчик на побегушках, лучше скажи, где твой хозяин...».

Лайфхак

Работа с Проводниками – самая сложная и деликатная. Если диалоги с Пользователями, Выгодоприобретателями, Боссами можно свести к скриптам, то с Проводниками так не всегда получается.

Да и какая может быть технология, если ваша основная задача понравиться человеку за несколько (всего лишь) десят-

ков секунд разговора, чтобы он выложил всю подноготную о структуре своей компании? Традиционно здесь работают базовые механизмы – вежливость и уважение к информационной осведомленности Проводника, которые ничего общего не имеют с самоуничижением и лестью. Основная проблема в том, что с Проводниками совсем не за что зацепиться. Не считая просто приятного общения. Специалисту по продажам нечего им предложить, нечем заинтересовать. Но есть универсальный механизм: с вежливым и внимательным человеком всегда приятно поговорить. И вообще – это большая редкость. Какое-то время вежливым и внимательным каждый из нас в состоянии побыть. Не так ли?

1.8. Правила игры

Что делать с ролями и в какой последовательности

Определить, кто какие роли занимает в сделке, – это уже большой прогресс. Фигуры на «доске» теперь стоят без колпаков, можно начинать игру. Правда, знать фигуры хорошо, но недостаточно. Как и в любой игре – важна последовательность ходов.

Пример

Потенциальным покупателем была крупная управляющая компания, которая обслуживала большие площади офисных помещений. При этом традиционно использовали такой тип ламп освещения, что перерасход на электроэнергию и частую замену сгоревших ламп составлял несколько десятков процентов, по сравнению с новым типом ламп, более экономичных и с большим сроком службы.

Семен, специалист по продажам, выступал на стороне поставщика нового типа ламп и предлагал совершенно реальную выгоду – экономию затрат на освещение. Большие площади, тысячи различных осветительных приборов – экономический эффект настолько существенный, что мог бы заинтересовать руководителя всей управляющей компании (в отличие от примера с топливными картами). Так думал и Семен. И думал правильно, а вот делал все наоборот, неправильно.

С присущей энергичностью Семен пытался сразу зайти «сверху», то есть выйти на сделку через Босса. «Чего время-то даром тратить? Я ему все покажу, а уж он сам...» – рассуждал специалист по продажам и лихо презентовал расчеты, показывал «красивые» цифры экономии за счет использования ламп нового типа. Главное, правдивые! Однако тщетно. Не то чтобы Семена посылали, но как-то... отодвигали. Сделка вроде шла и не шла. Соглашались, кивали, а деньги не показывали и уж тем более никуда не переводили. Знакомая ситуация? Вот.

Семен все больше расстраивался. Свои бонусы от будущей успешной сделки он уже мысленно распределил и потратил. Только в уме. Так специалист по продажам грелся-грелся и... перегорел. В порыве благородного, как он думал, гнева сорвался на Босса в стиле «да какого рожна вы еще думаете, я вам тут такое предлагаю!».

На место Семена пришел другой специалист по продажам. Вместе с ним начали разбираться, а что, собственно, не так.

Оказалось, за всеми отговорками Босса из разряда «политики компании», «принятых стандартов», «утвержденных соглашений» и прочей мороки стоял дедушка-эксплуатационщик, который привык работать со старым типом ламп. Все попытки Босса натывались на «Петрович против», а дальше на «лучше не конфликтовать с Петровичем, как бы чего не вышло». Разве Боссу в управляющей компании нужно, чтобы свет не горел или вода не сливалась? Да чтобы арендато-

ры побежали?.. Да в гробу он это видел. И правильно, Босс совсем другими задачами занят.

Ситуацию удалось решить, поработав с тем самым Петровичем и сняв его опасения. Даже для самого Петровича как для Пользователя выгода нашлась: реже на стремянки лазить, лампы менять. Потом выяснилось, что изначально Семен про этого Петровича даже знал. Только внимания дедушке не уделял: «Какой еще Петрович, если предлагается многомиллионная экономия?!»

О чем этот пример? О том, что последовательность в работе с ролями важна не меньше, чем сами роли. Специалистами по продажам она, как правило, не соблюдается. Даже если они и знают про последовательность, работа с ней требует тренировки и осознанности. Особенно это касается опытных, матерых продажников. Почему? В связи с этим немного психологии.

Кто идет работать в продажи, особенно в корпоративные сложные продажи с большими клиентами, большими сделками? Верно. Люди амбициозные, ценящие свое время, силы. Как правило, занимающие лидерскую позицию. Кроме того, многие еще зацепили период дефицита, когда не нужно было продавать, ведь успех и большие продажи существовали по умолчанию... Да, тогда, но сейчас, в период жесткой конкуренции, у таких специалистов от прежнего успеха остался костюм за тысячу долларов и амбиции. Эти амбиции как раз и мешают «бегать» по всяким «Петровичам». Зачем?

Рис. 1. Схема РТП

Почему Пользователь и Выгодоприобретатель в такой последовательности? Это связано с тем, что безопасность, «проверенность» продукта в первую очередь волнует именно Пользователей, они продукт эксплуатируют, они его «крутят», именно им ваша «пилорама» может отрубить пальцы или, наоборот, сделать работу быстрой и легкой.

Пользователям потом с этим «жить», им «крутить» то, что вы «подсунули». Да, кто-то там, «наверху», подсчитал, что так быстрее, выше, сильнее. Но «крутить» это «быстрее, выше, сильнее» все-таки Пользователям. Таким образом, пока Пользователи в неведении, они будут сопротивляться до последней капли крови. Основная задача специалиста по продажам на первом шаге – снять это неведение.

Специалист по продажам: Мы предлагаем то-то и то-то. Вот, пожалуйста, посмотрите...

Пользователь: А нам ничего не нужно.

Специалист по продажам: Я понимаю. У вас все есть. Просто хотим показать вам наш продукт. Возможно, когда-нибудь...

Приблизительно так следует начать, если вкратце. Дальше все зависит от того, кто является Пользователем в вашей сделке и какой уровень в иерархии компании он занимает. Исходя из этого, риторика может быть разной. Но смысл сохраняется: просто покажите Пользователю, что вы предлага-

ете, снимите первые опасения на тему «какая-то страшная квазицапа». Кто знает, в разговоре с Пользователем вполне могут выясниться какие-то его проблемы, которые ваше предложение может закрыть. Редкость на современном рынке, но все бывает.

В РТП мы рекомендуем начинать именно с Пользователей. Да, это сложно. Нынче, что бы вы ни продавали, каким бы уникальным ни был продукт, Пользователи скажут «спасибо, у нас все есть». Не потому, что они такие плохие, глупые или вредные. Просто они к чему-то привыкли, а привычка, как известно, вторая натура.

Однако именно это отправная точка. Пусть, кажется, сложно, пусть, кажется, долго. По-другому есть большой риск очутиться в тупике, из которого потом не выбраться.

Отчасти по этой причине для многих B2B-продаж ищут бывших «эксплуатационщиков». Для продажи медицинского оборудования – бывших медиков или хотя бы людей с соответствующим образованием. Для продажи горнодобывающего оборудования – специалистов из горнодобывающей отрасли. Технологи, сантехники, программисты, экономисты – кто только не попадает под эгиду «нам нужен человек с опытом в...».

Всё в силу убеждения, что бывший врач, водитель, механик найдет общий язык с коллегой, со «своими». На самом деле цель более конкретна: специалист по продажам должен уметь работать с Пользователями продукта. Или хотя бы пы-

таться делать это: выходить на них, встречаться, обивать пороги их кабинетов и т. д. Правильно ли искать специалиста по продажам среди бывших, не вопрос этого обсуждения. Логика правильная: сначала нужно идти и разговаривать с Пользователями.

Лайфхак

Начинать с Пользователей – первый шаг, но не последний и не единственный. Следующий шаг – выход на Выгодоприобретателя. По сути, второй шаг – «рычаг», который поможет специалисту по продажам сдвинуть дело с мертвой точки.

Прежде чем говорить об этом шаге, остановимся подробнее на том, что такое выгода.

1.9. Выгода

Что такое выгода и как ее определить

Самые лучшие слова, из сказанных на эту тему, принадлежат Филипу Котлеру²: «Покупатель не покупает дрель, он покупает отверстие в стене».

Даже не знаю, сколько раз за свою жизнь я повторил эту фразу. Наверное, больше, чем повседневное «добрый день» и «как дела?». Повторял, повторяю и буду повторять – каждый раз, когда провожу семинар по продажам.

Не важно, торгуете вы ускорителями альфа- и бета-частиц или зубными щетками, строите заводы или бурите скважины... это все-все не важно, до тех пор пока не поймете, что именно, в конечном итоге, нужно вашему покупателю. «В чем выгода, брат?» – так и хочется перефразировать знаменитое кинематографическое изречение.

Пример

Одно подразделение нашей компании занимается промышленной химией. В этом достаточно узком сегменте есть пять-шесть конкурентов, у которых предложения в среднем дороже нашего.

² Профессор международного маркетинга Высшей школы менеджмента Дж. Л. Келлога при Северо-Западном университете США, магистр экономики, доктор философии, имеет почетную докторскую степень Стокгольмского и Цюрихского университетов, Афинской школы экономики, Университета Де Поля в Чикаго и Школы экономики в Кракове.

Но предложения такие есть.

Есть качественнее, есть аналогичное, есть с избыточным качеством, есть ниже качеством.

Но предложения такие есть.

То есть наш товар не является уникальным. Наши клиенты знают про конкурентов, иногда покупают у них. В общем, у них есть другие поставщики. Это абсолютно нормально на рынке без монополий или иных нерыночных ситуаций.

Лайфхак

Но! И это часто приходится объяснять менеджерам: несмотря на то что они продают промышленную химию, они НЕ продают промышленную химию. Они отгружают промышленную химию, они указывают ее в счетах в виде наименования товара, накладных и договорах. Но продают совсем другое! Они продают сокращение затрат производителя на... и за счет...

Вот что они в действительности продают. Сама по себе промышленная химия нашим клиентам не нужна! У них она есть. У них есть другие поставщики. У них есть другие предложения, лучше или хуже. Не важно. Важно, что есть.

Просто так уж получилось, что наше уникальное торговое предложение – это то, что мы продаем продукт на 10–15 % дешевле. То есть мы продаем клиентам сокращение затрат на промышленную химию. Специалист по продажам

может продавать сокращение затрат, хотя в накладной будет написано: метилэтилкетон, столько-то тонн. Метилэтилкетон и так у всех есть. Зачем, а главное, как его продавать? Я в продажах без малого 15 лет, но не отвечу на этот вопрос. Добавьте к моему опыту еще лет 35, и я, скорее всего, тоже не отвечу. «Вам нужен метилэтилкетон?» – «Нет?» – «Почему?!» – «У нас уже есть, спасибо». Вот и все.

Признаюсь, я постоянно останавливаюсь на этом. Подробно, извините, разжевываю. И заранее прошу прощения, если у вас появится ощущение «никак меня тут дебилом считают...». Нет и еще раз нет. Я делаю это исключительно потому, что в восьми из десяти случаев собственники или топ-менеджеры, в дорогих костюмах, с личными водителями, не могут мне ответить на вопрос «Что вы продаете?».

Я: Что вы продаете?

Интервьюируемый руководитель: Банковскую гарантию.

Я: Нет. Что конкретно вы продаете?

Интервьюируемый руководитель: В смысле? Я непонятно сказал? Банковскую гарантию.

Я: Только вы продаете банковскую гарантию на рынке?

Интервьюируемый руководитель: Конечно нет... но...

Как правило, после этого «но» уже идет что-то. Девяносто процентов – маркетинговые лозунги типа «гоу-гоу, гербалайф». Однако остаются десять процентов. Например, банковская гарантия может предоставляться в том числе и под особо рискованные сделки, а другие компании, допустим, по-

добного не делают.

Так, если собственники бизнеса и руководители думают, что они продают банковскую гарантию, то работа линейных сотрудников превращается в еще большую ерунду. В результате на «бедных» клиентов обрушиваются десятки однотипных звонков, на которые те отвечают «спасибо, перезвоните позже» и блокируют номер телефона...

В общем... где-то между тем, что покупателю никогда не нужна дрель, но всегда нужно отверстие в стене, уникальным торговым предложением и сравнением с конкурентами как раз и лежит то, что можно назвать выгодой для покупателя.

Лайфхак

Выгода – это по сути идея (подтвержденная соответствующими расчетами), почему ваш продукт нужен покупателю, именно ваш продукт, а не в целом какой-то продукт.

Только отыскав эту выгоду, можно найти Выгодоприобретателя. Только с Выгодоприобретателем технология будет работать, произойдет качественный переход от «впаривания» к профессиональной продаже. Причем вполне технологичной. Наконец-то можно будет не искать, надеясь на «звезд» продаж, а обучать и эксплуатировать нормальных стабильных профессионалов.

В связи с этим вспоминается один пример. Он не из практики В2В. Возможно, вы даже его знаете, но я все равно рас-

скажу.

Очень показательный пример

Некий российский диджитал-стартап предложил оформлять подписку на бритвы через интернет. То есть покупатель платит некую абонентскую плату, а ему раз в месяц привозят новые бритвы. Таким образом, человек может быть уверен, что проблемы с бритьем его не настигнут. И все очень удобно: доставка на дом, не надо специально самому что-то покупать. Стоимость абонентской платы рассчитана так, что купить бритвы самостоятельно обойдется приблизительно в ту же сумму или даже дороже.

Очень хорошо. Тем более что бизнес удачно опробован в других странах.

Но... в России почему-то продажи пока шли крайне скудно. Если не сказать, что не шли совсем. Ребята пробовали разные каналы продвижения, пробовали продавать «руками», то есть буквально ходить по домам, пробовали через салоны-парикмахерские. В общем, много чего пробовали... ничего не помогало...

Так продолжалось, пока они не определились, что же именно продают. «Как что? Бритвы!» – воскликнет несведущий наблюдатель. Но только не тот, кто знает правило про «дрель и отверстие». Мистер «Тот, кто знает правило» скажет, что они продают не бритвы, а гладко выбритую кожу после бритья. В этом основная выгода. А именно: при каждом бритье человек получает в подарок гладко выбритые щеки,

ведь у него всегда свежая острая бритва. Почему? Верно. Потому что он оформил подписку на бритвы через интернет, а не сам покупает их, когда прежние уже не бреют, а скребут.

После определения настоящей и единственной выгоды прошло еще какое-то время, прежде чем ребята из этого стартапа нашли и своего Выгодоприобретателя. Им был вовсе не мужчина, который может и тупым лезвием побриться, а... жена этого мужчины, которая (если мужчина побрился тупым лезвием) вынуждена «встречаться» с его твердой щетиной своей нежной кожей. В данном случае бреющийся мужчина был Пользователем, а заботливая жена, не желающая травмировать свою нежную кожу, – Выгодоприобретателем.

Когда определили верную расстановку, все силы продвижения были направлены туда, куда нужно, то есть на Выгодоприобретателя. И с таким прицелом (выгодой), как было нужно, то есть НЕ «купите бритвы», а «купите мужа без щетины». И бизнес пошел.

Итак, вы определили выгоду вашего продукта. Реальную выгоду. Может быть, ее определили не вы, а продукт-менеджеры вашей компании, маркетологи, концептологи, футурологи. Это уже зависит от конкретного продукта. Задача специалиста по продажам – проверить, является ли эта выгода реальной в данной конкретной сделке. Как проверить? Ну не магическим же шаром. Нет. Никакой магии не нужно. Нужно узнать, кто для этой теоретической выгоды является

в вашей сделке Выгодоприобретателем, то есть для кого эта выгода будет выгодой. А потом спросить у вашего потенциального Выгодоприобретателя (просто спросить), считает ли он то-то и то-то (выгода или выгоды от покупки, эксплуатации) существенными выгодами. Просто спросить и просто дождаться ответа.

«Вот так вот просто?!» – воскликнут те, кому надо продать. Нет, не просто. Зато технологично. Пользователь – Выгодоприобретатель, потом опять Пользователь – Выгодоприобретатель. Эти две роли на рис. 1 специально находятся в красном прямоугольнике. Допустим, вы нашли выгоду и получили подтверждение у Выгодоприобретателя, что она для него существенная: «...да, нам действительно нужен более скоростной ускоритель альфа-частиц, иначе мы не справляемся с производственным планом». Теперь у вас в руках есть «рычаг». Предстоит второй заход к Пользователям, чтобы (и это ваша цель) еще больше снизить уровень их тревожности, предлагая дальнейшие шаги, уже с помощью «рычага», полученного от Выгодоприобретателя: «...вам же нужен более скоростной ускоритель альфа-частиц, вы не против, если?..» И вновь процесс достаточно технологичный. Напоминает запуск двигателя после многолетнего простоя: капнуть масла – покрутить, еще капнуть – еще покрутить, и так много раз, без малейшей потери энтузиазма.

Теперь по рис. 1 остаются только два вопроса. Первый: почему там в начале Проводник (Проводники)? И второй,

более остросюжетный: почему Босс в конце, чуть ли не на последнем месте?

Вот ответы на два вопроса. Проводники стоят всегда на первом месте – это кровь и артерии вашей сделки. Пока у специалиста нет ни одного Проводника, как он вообще узнает, кто и чем в компании занимается. Никак не узнает. Что касается Босса... да, это сложно принять, но, как правило, большой начальник просто подписывает ту или иную бумагу (контракт, ордер и пр.). Не потому, что он такой бездельник, а потому, что функции у него другие, ему за другое деньги платят (или он сам себе за другое платит).

Платит он себе за то, чтобы в его подчинении было достаточное количество Пользователей и Выгодоприобретателей, которые принесут Боссу разные предложения. Все просто.

1.10. Исключения

В каких случаях ролевая модель продаж не работает, не будет и не может

Исключения есть, их много. Как и продуктов, которые участвуют в товарообороте B2B-рынка. Приведу лишь основные.

Бывает, когда нужно начинать с Босса, а может, на нем же и закончить. Когда структура компании – авторитарная монархия. Как с такой работать? Да кто ж его знает! Ходить на великосветские приемы, ждать расположения «монарха». Технология (во всяком случае рассматриваемая) тут совершенно ни при чем. Часто это бывает на B2G-рынке.

Случается и такое, что Пользователей искать бесполезно. Допустим, вы продаете степлеры (да-да, наши любимые степлеры) и прочие офисные принадлежности. Очень хотите заключить сделку на поставку с одной из компаний. Кто ваши Пользователи?

Все офисные сотрудники этой компании. Разные отделы, уйма народа. Может быть, даже тысячи. Что же это значит? Может, надо их всех спросить, как вам степлеры, которыми вы сейчас пользуетесь? Нет. И еще раз нет. Однотипные товары со сходными на 99 % эксплуатационными характеристиками у вас и у конкурентов нужно продавать через выгоду. Сразу начинать с Выгодоприобретателя. А вот тут уже

вопрос: у вас самые дешевые степлеры, самые надежные, самые легкие, самые красивые, с самым коротким сроком поставки? От того, какой именно выгодой обладают ваши степлеры, зависит выбор Выгодоприобретателя.

Уникальные товары тоже относятся к исключениям. Только не «уникальные», а действительно уникальные. Здесь не нужна никакая РТП. Достаточно выявить, кто эксплуатирует данный товар, и показывать Пользователям. Это не продажи, это демонстрации. Тоже дело достойное, только вот мудрить не нужно: демонстрируйте, и все. Увы, уникальных товаров с каждым днем все меньше. Увы, скоро их совсем не останется: уникальные товары будут существовать только короткий отрезок времени.

Могут быть и другие исключения. Но на практике проще пройти по схеме РТП и понять, что перед вами исключение, чем воспринимать весь рынок как исключение и продавать по принципу «как пойдет».

1.11. Выводы к первой части

Коротко и грубо о главном!

Относится к продажам как к игре – вот единственно верное, что я вынес за долгие годы практики, неудач, удач, откровений, расстройств, радости и, конечно, ощущения жуткой бессмысленности всего и вся. Потому что, когда тебе в 80 % случаев говорят «нет», бессмысленность ощущается особо остро. Но мне это нравится. Кажется, так жизнь становится честнее.

Раз все бессмысленно, почему бы не поиграть. Поэтому продажи – игра. Не в том смысле, что это несерьезно. Профессиональные продажи, как и профессиональные игры, – это очень серьезно. Более того, профессиональные игры очень технологичны. Задумайтесь, ведь ни футболисты, ни гонщики «Формулы-1» не бегут и не едут куда-нибудь, лишь бы быстрее. Вот и мы предлагаем технологию. И даже настаиваем: если вы начали играть в продажи, делайте это по технологии. Возможно, вы не согласны с ней. Хорошо. Тогда выработайте свою. Но не совершайте броуновского движения. Это как минимум утомительно и неэффективно. А главное, всех вокруг раздражает и девальвирует профессию специалиста по продажам до птицы-говорюна или «челнока».

Что нужно в игре? Соблюдать правила, выкладываться, получать удовольствие. Это минимум.

В первой части книги предложены роли игроков и правила игры. Такие правила, которые могут сделать бессмысленное топтание на месте игрой с ненулевой суммой. Скорее всего, положительной.

О том, как выкладываться и получать удовольствие, – читайте во второй части.

Впрочем, в заключении принято писать другое. Основные выводы кратко, например.

Напишу. Не как дань академической моде, а потому что считаю их важными.

Роль – это отношение к вашему продукту в каждой конкретной сделке. Это не клеймо, не звание и уж тем более не должность. Это отношение. Слово «отношение» – самое важное здесь. Оно говорит о том, что на него (сотрудника, с которым вы ведете сделку) можно воздействовать, влиять, использовать (в хорошем и плохом смысле, но мы будем в хорошем).

В корпоративных продажах, по крайней мере в 99 % случаев (не статистика, чистый многолетний опыт), ролей несколько. Две – основные. С одной стороны, сотрудники, которые видят в покупке опасность, с другой – сотрудники, не те же самые, которые видят выгоду.

Выгода – реальное преимущество, ценность, улучшение, которое дает ваш продукт. Если вы продаете степлеры, они могут быть самыми дешевыми, самыми красивыми, самыми долговечными, самыми емкими (в плане количества скрепок

внутри). Но все это не важно, пока вы не найдете, для кого именно в вашей корпоративной продаже важна эта выгода. Только выгода важна. И только реальная выгода поможет продать. Пока вы используете лишь технологию «купите степлеры, пожалуйста», вы мало что продадите.

При работе по РТП важна *последовательность*, принципы которой описаны в главе 1.8. *Основная идея*: начинайте с Пользователей, продолжайте с Выгодоприобретателями.

Рисунок, который больше приближен к жизни, – это не рис. 1, а рис. 2, вот этот:

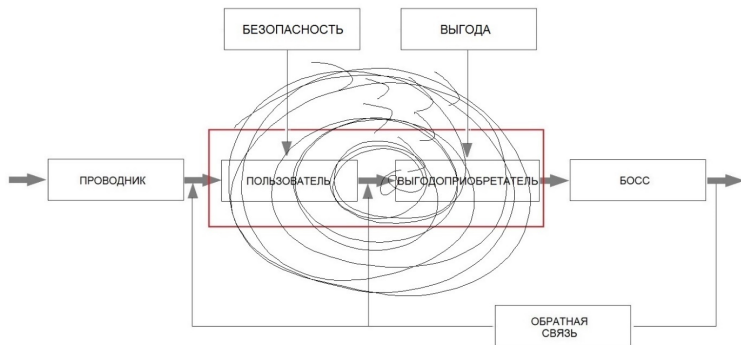


Рис. 2. Схема РТП, приближенная к жизни

Где-то в самом центре «наворачивания» этих кругов лежит успешно заключенная сделка и дальнейшие хорошие взаимоотношения с клиентом.

Технология работает и будет работать. А раз с корпоративными продажами разобрались, остается разобраться с собой.

Продолжаем!

Часть 2. Психология продаж

О менеджерах, которые никогда ничего не хотят продавать

2.1. Только правильный запрос – правильный

Что делать, если очень нужно, но «вот, опять...»

Есть две банальные идеи о том, что «продажи повсюду» и «всем нужны деньги». Сразу могу сказать, это не совсем так. Не всем нужны деньги и не все участвуют в процессе коммерческого обмена товарами, услугами, идеями. (Поскольку в части 2 речь пойдет, по сути, о психологическом здоровье, хоть и в преломлении к бизнесу, продажам, мы будем часто ссылаться на психотерапевтическую практику.) Так вот. В психотерапевтической практике очень важен запрос. Я бы мог сказать, важен правильный запрос. Но это не совсем точно. Важен ВАШ запрос. Только ваш. Хотя бы потому, что нет правильных и неправильных запросов, есть настоящие и ложные. И поскольку с этим приходится много работать, я могу абсолютно точно объявить, что запрос «мне нужны деньги, а в остальном все в порядке» остается настоящим менее чем в половине случаев. Честно говоря, гораздо меньше, чем в половине.

Поэтому если вы, действительно, определили свой запрос как «нужны деньги, я хочу больше денег», то читайте дальше. Однако будьте готовы к тому, что вторая банальность тоже «ваша» – «продажи повсюду». И пусть вас коробит фраза «за сколько вы готовы себя продать?», но это практика, с

которой придется работать. Независимо от профессии, возраста и географии вашего пребывания.

2.2. А что, если «больше не могу»?

Что вообще может сделать специалист по продажам

Начнем с главного.

Специалист по продажам может сделать только две вещи: остаться таковым или нет.

И поскольку это одна из самых вредных профессий – по количеству отказов со специалистом по продажам могут поспорить разве что люди, просящие мелочь на улице, я настоятельно рекомендую тем, кто не хочет быть специалистом по продажам, сейчас же перестать это делать. Просто встаньте из-за рабочего стола и перестаньте делать то, что вы делаете. Точнее, перестаньте делать то, что вы пытаетесь делать. И без вариантов. Дальше будет только тяжелее и хуже.

Лайфхак

В этой профессии невозможно работать через силу. Наверное, как и в любой другой, но в этой особенно.

Что делать, если вы считаете профессиональные продажи своим призванием и хотите идти по этому пути, но, чувствуете, что-то мешает? Что это может быть? Все что угодно внутри вас.

Именно так. Внутри у каждого из нас есть то, что может мешать вести такое сложное дело, как продажи. Даже лучше-

му спортсмену способен помешать камушек в кроссовке. А представляете, сколько всяких внутренних «камушков» может мешать продавать?

Сколько психологических установок, шаблонов, блоков, травм будут мешать разговаривать, просить, требовать, задавать неудобные вопросы, настаивать на своем и получать деньги (большие или маленькие) от других людей (покупателей)? Да, их много.

Поэтому, если вы утвердительно ответили на первый вопрос, то есть остались сидеть в кресле специалиста по продажам, вам предстоит заняться самолечением. Нет, разумеется, если у вас отличные результаты, показатели год от года растут, как и ваше благосостояние, можно от нечего делать пролистать эту книгу и посмеяться над менее удачливыми коллегами, случаи из жизни которых описаны в примерах. Но если это не совсем так, то дальше вам предстоит работа над собой.

Признаюсь, приступая к написанию этой книги, я не думал, что в результате получится такая восточная мудрость: чтобы победить в поединке, нужно в первую очередь победить себя. Однако она получилась.

Итак, повторяюсь, если вы решили посвятить свою жизнь профессиональным продажам, но пока как-то не идет... загляните внутрь себя, а приведенные далее техники и примеры помогут вам многое исправить.

2.3. «Бремя» специалиста по продажам

Что, если приходится есть кактус, несмотря на боль и слезы?..

Почему, собственно, «бремя»?

Отвечая на этот вопрос, вспоминается пример из моего диалога с одним «специалистом» по продажам. Кавычки здесь не случайны.

Я: Почему пошел в продажи?

Он: А куда еще?

Я: В смысле куда? Профессий полно.

Он: Так я ж ничего больше не умею.

Я: Так и тут учиться надо. К тому же сплошной стресс, много информации в голове держать... в общем, сложная профессия.

Он: Научусь...

И сразу переведу этот диалог на более осознанный язык.

Я: Почему пошел в продажи?

Он: Не знаю. Если бы подвернулось что-то еще, пошел бы туда.

Я: А что, профессий других мало?

Он: Для других профессий нужно что-то уметь. А здесь можно и просто так.

Я: Так и тут учиться надо. К тому же сплошной стресс,

много информации в голове держать... в общем, сложная профессия.

Он: Да ладно, как-нибудь попробую. Захотят – купят, не захотят – не купят.

Участвуя в подобных диалогах, я всегда вспоминаю миф о Сизифе, строителе и царе Коринфа. Когда Сизифу пришло время умирать, он бросил вызов богам и попытался бежать из преисподней. Боги, полагая, что нет ничего ужаснее тяжелой и бесполезной работы, решили наказать его: Сизиф должен вечно закатывать на гору огромный камень, который всякий раз, едва достигнув вершины, скатывается вниз. Бедный Сизиф, словно Вечный двигатель, все время носится со своим камнем. Аналогично для многих специалистов по продажам их профессия есть «бремя», некое нелюбимое дело, причем не приносящее результата. Как ни странно, это не зависит ни от размера сделок, ни от количества клиентов, ни от дороговизны костюмов, в которых специалисты по продажам «закатывают» свой «камень». Чем выше уровень, тем высокопарней риторика. Например, в приведенном выше диалоге на вопрос «Почему пошел в продажи?» последует приблизительно такой ответ: «Я расставил для себя приоритеты и понял, что заниматься бизнесом, продажами, выигрывать крупные сделки, выйти на высокий финансовый уровень...» и прочее бла-бла-бла. Вместо более простого и даже более честного: «Ну а куда еще?»

Проблема эта социальная, она глубоко уходит корнями в

«особый путь России», где неприятие профессии продавца во многом связано с семидесятилетием социалистического строя. Естественно, дело не только в географии, социальном строе, культуре. Есть и более весомые, природные механизмы, которые сходны у всех людей: бей, беги, затаись (спрячься). А как еще можно себе представить стратегию «договориться» в животном мире? Не важно, будь то социальный фактор или более природный, сделать с ними можно только одно – знать их. И постоянно напоминать себе, что они существуют, искать в своих поступках. Или, как говорил А. П. Чехов, «выдавливает из себя по каплям раба».

Проблема 1, местно-социальная «Продажа – это обман»

Такая мировоззренческая проблема выработана семидесятилетней «охотой на ведьм», то есть коммерсантов. Да, в советское время продавцов не любили. Сравнивали с жуликами и бездельниками. Почетней было производить продукт, а не продвигать его на рынке. Последствия мы будем воспринимать еще долго. Чтобы отследить этот шлейф «правдолюбия», достаточно отследить высказывания ваших сотрудников или ваших коллег. Для этого надо завести тему про что-нибудь «злободневное»: кризис, цены на продукты, ставки по кредитам, налоги. И тут такого наслушаешься: весь пролетарский размах даст о себе знать. Вся обида за потерянные вклады родителей, подвиг дедов и «красное дело Октября» выйдут наружу.

Это в чистом виде «травма поколений», бороться с ней придется на уровне мировоззрения. Иначе получается грустная картина: менеджер в целом мотивирован на продажи, знает, из чего складывается процесс продаж, и даже продукт ему нравится. Но каждый раз продажа для него (неосознанно) равносильна предательству, плохому поступку. И получается, как «из-под палки». Или сотрудник продает с заведомо невыгодными для себя (компании) условиями.

Проблема 2, социокультурная «Договариваться – это унижение»

Более «древняя» мировоззренческая проблема, причем одинаково сильная для всех стран и народов. Она является следствием ответа на простой вопрос: кто обычно главный герой всех детских сказок и историй? Конечно, воин, отлично владеющий мечом, луком, хороший наездник. Но не переговорщик. Как правило, фигура переговорщика (купец, волшебник, визирь) противопоставляется отваге. Если перевести на простой язык: сделать что-то отчаянное лучше. Лучше добиваться чего-то взмахами меча и скоростью атаки, чем переговорами. А купец, волшебник – это в лучшем случае проныра, а в худшем – негативный персонаж, который всю дорогу строит козни против отважных воинов.

Проблема 3, социокультурная «Переговоры – это подвиг»

Данная проблема чаще всего встречается у сотрудников, для которых детские сказки имели противоположный смысл.

То есть главным героем был тот, кто хитрит, а не тот, кто мечом рубит. Тем не менее схема поведения сохраняется, только для таких сотрудников акт продажи равен подвигу. Преимущество в том, что для них это почтенный подвиг, но все же подвиг, со всеми его последствиями: стремительностью, наскоком, удалью и полным отсутствием альтернатив и компромиссов. Более того, подобное поведение, увы, в некоторых компаниях специально культивируется, поощряется руководством. Как следствие, из работы продавца автоматически пропадают все важные в долговременной перспективе атрибуты: подготовка, поиск альтернатив и компромиссов, анализ результата, работа над ошибками.

Проблема 4, эволюционная «Бей, беги, затаись»

Люди живут в социуме сравнительно недавно, всего каких-нибудь пять-шесть тысяч лет. Это значит, что животные инстинкты в нас все еще остаются основными, а наше социальное поведение накладывается на животное. Да, мы научились это умело скрывать: внешне – с помощью одежды, машин, домов; внутренне – с помощью ритуалов, традиций, правил, нравственности, морали, законов, этикетов. Именно поэтому процесс продаж идет по принципу «дай – бери», то есть покупатель вежливо попросил, а специалист по продажам вежливо передал товар, социальные «ширмы» хорошо работают. Но как только один не хочет ничего брать, а другой, наоборот, очень хочет продать, участники вновь встают на лесную тропу в набедренных повязках и с оскаленными

зубами. Вновь действуют три варианта, причем с обеих сторон: бей, беги, затаись. Это очень точно прослеживается, когда у специалистов по продажам, после неудачно проведенных переговоров, спрашиваешь, что будем делать.

Традиционные ответы:

– А... давайте им отменим, повысим, ужесточим, тогда они сами приползут! (*вариант «бей»*)

– А... давайте я с «этим» больше не буду разговаривать, а с его руководством переговорю! (*вариант «бей»*)

– Да нам вообще невыгодно с ними работать, они ... (*вариант «беги»*)

– Это очень сложный клиент, потому что... (*вариант «беги»*)

– В этой ситуации надо выждать... (*вариант «затаись»*)

– Давайте будем что-то делать, после того как... (*вариант «затаись»*)

Пример

Наш специалист по продажам вышел на очень крупного клиента, с которым компания ранее не вступала в переговоры. Во время периода ориентации (определения, какова ситуация, кто есть кто в компании, каковы роли и т. д.) стало понятно, что Пользователи уже много лет работают с другим поставщиком. Они его хорошо знают, особых проблем с ним не испытывают, сервис нравится, поставки точно в срок и т. д. Тогда наш специалист по продажам принимает решение подождать до нового года, то есть включает режим «за-

таись». Для себя он объясняет это так: все договоры с поставщиками обновляются раз в год, раз сейчас не конец года, нечего зря копыа ломать.

Я это выясняю на обзоре проектов. Мы подробно обсуждаем и совместно приходим к выводу, что до акта заключения договора нам еще очень далеко. Тогда менеджер выходит на директора всех заводов в России (клиент был интернационального масштаба) и в доверительной беседе сообщает ему, что Пользователи не хотят рассматривать более выгодное предложение. Чуть ли не намекая, что его (директора) сотрудники могут быть замешаны в каких-то нечисто-плотных махинациях с текущим поставщиком. То есть у специалиста по продажам настало время режима «бей». Что дальше – неизвестно, так как происходило все внутри, у покупателя. Возможно, что и ничего, возможно, что директор один раз спросил кого-то из подчиненных, мол, «чего там у тебя?». Когда в следующий раз специалист по продажам позвонил директору, тот произнес что-то похожее на «приняли коллегиальное решение» или «такова позиция руководства». В общем, был щедр на канцеляризмы... Во всяком случае, менеджер, когда я поинтересовался, что будем делать, сам изъяснялся юридически-высокопарно – «нужно выждать», «сделать тактическое отступление». Якобы. То есть настало время режима «затаись».

О чем все это говорит? В основном о том, что даже если специалист по продажам, по какой-то счастливой случай-

ности, лишен социокультурных проблем 1, 2 и 3, то всегда остается проблема 4, эволюционная. Мало того, что все проблемы часто встречаются одновременно, так они еще ужасающим образом замешиваются друг с другом. В результате специалист по продажам, не отслеживающий свое поведение, начинает представлять рыцаря, который стремительно скачет к воротам замка, но останавливается в роще, едва завидев крепостные стены, достает меч, рубит деревья и... уносится прочь. И дальше проживает с мыслями, что ничего не получилось, потому что день был не тот, погода не такая, меч недостаточно острый. Но ведь он сам постарался...

Вот это и есть то, что мы называем «бремя». Отслеживать в себе проблемы 1–4 и устранять их, выводя на осознанный уровень. Избавиться от проблем невозможно. Да и не нужно. Звучит просто: отслеживать и выводить на осознанный уровень. На практике это требует тренировок и усилий. Однако эффект точно стоит того. Качество жизни (и не только в продажах) существенно повышается, хотя бы из-за значительного уменьшения количества «захлопнутых дверей».

2.4. Блок «на деньги»

Когда не получается выйти на желаемый денежный уровень, несмотря на все «за» и «хочу» (как бы «хочу»)

Реальная жизнь, в отличие от мифа о Сизифе, не так драматична. Во всяком случае, хочется верить. Поэтому большинство людей, вечно «закатывающих камни», имеют не мифические, а вполне реальные причины каждый раз смотреть, как их камень снова и снова катится вниз.

Такие причины можно назвать блоками, внутренними конфликтами, травмами, шаблонами поведения или сценариями.

На бытовом уровне это выглядит следующим образом: человек думает одно, говорит другое, делает третье, а хочет того, в чем сам боится себе признаться. В результате получается некоторая несъедобная каша.

Пример

В нашу компанию в качестве стажера отдела продаж (тот, кто сам не продает, а делает так называемый пресейл, обеспечивает заключение сделки) пришла девушка. До этого она работала администратором в фитнес-центре, потом в банке. Поначалу ее зарплата равнялась 30–40 тысячам рублей. Все нравилось, все хорошо. По истечении испытательного срока девушка стала младшим специалистом по продажам и зарабатывала уже около 60 тысяч. Прошел год. К этому моменту

мы начали проводить интервью с сотрудниками и в неформальной беседе узнавали истории их жизни. Бывший стажер была из весьма скромной, в финансовом смысле, семьи, где бережливость ценилась превыше всего. Жила с мамой. Еще через год она стала полноправным специалистом по продажам (самостоятельно вела довольно крупные сделки), доход перевалил за 100 тысяч, и все мы наблюдали радостные, человечески, моменты изменений в ее жизни: в плохую погоду или вечером за ней приезжало такси, иногда после работы она шла за покупками в «Азбуку вкуса», целлофановый пакет с офисными туфлями сменился на красивый из бутика и т. д.

А еще через полгода наш успешный сотрудник... уволился. Позже мы позвали ее в новый проект, она согласилась. Как-то я спросил, что же произошло тогда. Оказалось, проблема была в маме, в семейном подходе к деньгам. На каждое такси родительница недовольно хмыкала: «Красиво жить не запретишь!» На пакет из «Азбуки» звучало: «Ты растратчица! А вот я в твоём возрасте...» Новые туфли сопровождалась комментарием: «А старые, значит, недостаточно хороши для принцессы?!» Ну и так далее. Дочь попросту не смогла найти общий язык с мамой и отстаивать свое право на новый стиль жизни. В результате ушла администратором в клинику, где мама работала врачом (разумеется, под благовидным предлогом, что срочно нужен человек, ближе к дому и пр.). Девчонку стало ужасно жалко. Это первое. А как же

наш новый проект? Это второе. Ведь и там доход предполагался неплохой. Но потом я выдохнул: она собиралась съехаться с женихом, деньги нужны на ипотеку. Такую статью расходов мама однозначно одобрит.

Блок «на деньги» самый простой. И самый коварный. Все только и орут что-то вроде «Дайте больше денег!», «Все у меня отлично, вот бы побольше денег!», «Не учите меня жить, лучше помогите материально». В этом и есть коварство. Люди так часто ставят деньги на первое место, что даже у опытного специалиста сбивается прицел на тему «а ведь ему на самом деле деньги не нужны, несмотря на все лозунги all I need is cash...».

Дальше происходит затягивание узла. Руководитель видит, что сотрудник в прямом смысле слова морально раскисает. Но, поскольку терять его не хочет, увеличивает денежную (!) мотивацию. Первое время помогает. Сотрудник получает подтверждение собственной ценности, признание статуса важного члена компании. Однако дальше все становится совсем плохо, и под разными благовидными или не очень предложениями человек уходит, а у всех где-то внутри образуется неприятный вакуум: ну вот, берегли, да не уберегли.

Снять блок «на деньги» можно, если понять, что они значат для этого конкретного работника. Не спрашивать напрямую, ведь сразу посыплется «деньги самое важное», а постепенно выяснить в простом доверительном разговоре.

Лайфхак

Довольно часто определенный уровень денег равно опасность, а не стабильность. Ответственность, а не свобода, тревога, а не спокойствие за завтрашний день.

Никогда не забуду, как спросил одного знакомого, почему он иномарку не купит. Доход вполне позволял приобрести новую машину и без каких-либо проблем ее эксплуатировать. «Не хочу привыкать к хорошему», – услышал я в ответ. Позже тщетно пытался объяснить иностранным коллегам этот случай, показательный в плане разницы менталитетов. Думаю, фразу «у меня зарплата маленькая, но хорошая» большинство жителей зарубежья тоже не поймут никогда.

Работать с блоком «на деньги» со специалистами по продажам тяжело и как-то нелепо. Инженеру, бухгалтеру, программисту можно назначить фикс или «добить» мотивацию всякими неденежными составляющими. Но для специалиста по продажам, который все время должен наращивать свои денежные показатели, это... ну... почти как объяснять англичанину, почему плохая машина может быть лучше хорошей.

Продавец, который боится определенной суммы денег, – некий оксюморон. Но, увы, такое часто бывает. А вот пытаться или нет лавировать между неденежной мотивацией и увеличением фикса – решение каждого конкретного случая,

зависит от того, насколько ценный именно этот сотрудник.

Лайфхак

Если вы распознали блок «на деньги» еще на этапе приема на работу, такого претендента в продажи брать не стоит, несмотря на любые прочие хорошие вводные. Пусть не сразу, но со временем он точно будет напоминать пловца, который боится воды.

2.5. Блок «на успех»

Когда в объяснениях превалирует «так получилось,стряслось, не удалось»

Блок «на успех» – разновидность блока «на деньги». С той лишь поправкой, что блок «на деньги» существует в одной системе координат (количество денег), а блок на успех – в N-мерном пространстве, где N – все возможные варианты на тему того, что человек вкладывает в понятие «успех». Это то, как родители объясняют ребенку, почему «я – последняя буква в алфавите». Интересно, есть ли в других культурах подобные «жизнеутверждающие» высказывания?

Вариаций на тему «последней буквы алфавита» масса: «Человек живет не для себя, а на благо общества», «Партия сказала: надо! Комсомол ответил: есть!», «За Родину, за Сталина!» и т. д. Несмотря на то что эти высказывания воспринимаются сейчас как устаревшие, они по-прежнему живут внутри многих из нас. Сказывается «память поколений». Наши родители и родители наших родителей выросли и воспитывались в период отрицания и борьбы с индивидуальным успехом.

На противоположной стороне этого полюса утверждение «Ты живешь в свое удовольствие», которое обычно произносится злобно или ехидно, с укором. Почему-то даже у довольно осознанных людей это не всегда вызывает возраже-

ние: «А как же тогда жить, позвольте?» Нет, как правило, ответом будет опущенный взгляд и робкое: «Ну да, ну да...»

Почему? Как почему? Так нас учили в детстве. Все детство. Много-много раз. Я думаю, большинство людей помнят из детства сотни внушений. Если не от родителей, то от учителей, а если повезло с родителями и учителями, то от соседей, людей в очереди, других родителей на детской площадке. «Почему ты берешь этот мячик?» – «Я хочу его взять!» – «Я – последняя буква в алфавите». Именно так говорят в ответ на «хочу».

Только вспомнив и взвесив сотни, если не тысячи таких «я – последняя буква», можно понять, что блок «на успех» – не исключение. Скорее, распространенное правило.

Привнесенное в детстве «я – последняя буква» крепнет и трансформируется в блок «на успех» во взрослой жизни, не позволяя нашей психике принять различные атрибуты успеха: отдельный кабинет, должность с «увесистым» названием, личный помощник, личный водитель, большое количество подчиненных, необходимость покупать и носить костюмы от тысячи долларов (хотя бы).

Есть и более извращенные атрибуты блока «на успех». Например, некоторые родители ругают своего ребенка за то, что он «зазнается», то есть получает исключительно хорошие оценки в школе или все время первым пробегает кросс на уроке физкультуры. Это, конечно, особо тяжелые случаи, но и такие бывают.

Если с пристрастием понаблюдать, вам все чаще будет казаться, с определенной долей очевидности, что человек буквально отдергивает руку, когда успех стучится к нему в дверь. Если, несмотря на все попытки «закрыться», успех все-таки приходит, его получатель боится, тревожится – «нет, нет, что-то будет не так».

Пример (блок «на успех» был не в деньгах, а в статусе)

Ко мне обратился мужчина с запросом «научиться налаживать отношения на работе». На первой встрече он рассказал, что недавно получил повышение, его назначили на руководящую должность. И это очень хорошо, потому что теперь больше платят, а деньги нужны. Но вот только... все его возненавидели.

Это не учебник по психотерапии, поэтому подробно описывать наши беседы не буду. Если коротко, все начали говорить ему какие-то вещи, которые сильно раздражали и выводили из себя. Начальство ставило невыполнимые задачи, подчиненные подшучивали и «косо смотрели». Он на это реагировал так: ругался с начальством и хамил подчиненным.

Мы провели сравнение с поведением этих же людей до его повышения. Оказалось, все ведут себя так же, а вот его реакции изменились. Раньше он вполне мог отстоять свою позицию или что-то объяснить без ругани и раздражения. При необходимости – настойчиво, но корректно. После повышения начал проявлять чрезмерную агрессию. Как известно, агрессия – реакция на страх. Выяснилось, что новоиспечен-

ный начальник боится не справиться с должностью, боится позора быть уволенным. Если же он будет всем хамить, то разругается со всеми и вынужденно покинет эту работу из-за атмосферы в офисе. Тогда его вины как бы и нет.

Лайфхак

Страх «не соответствовать» блокирует успешность. И это один из самых распространенных блоков. Повлиять на него чрезвычайно сложно.

Блок «на успех» можно лечить, а можно «замазать». В управлении подчиненными, скорее, применим вариант «замазать». Почему? Все по тем же причинам: психотерапия будет нерентабельна или совершенно неэффективна без честного согласия на то пациента.

Пример (вариант «замазать»)

Скажу сразу, что этот пример не идеальный и даже не очень хороший, но пробовать можно, если сотрудник для вас ценен.

Что конкретно пробовать делать?

Переформулировать: руководителя в эксперта, достижения показателей в наставничество, управление подчиненными в помощь коллегам.

Упразднить элементы статуса: личные водители, кабинеты, кожаные диваны и кресла, золотые письменные наборы и т. д. – все это прятать от ценного сотрудника подальше.

Если хотите мотивировать – мотивируйте «латентно»: оплатите обучение, обмен опытом, какие-нибудь спортивные мероприятия. В общем, все то, что не подпадает под определение «наворовал», «барчук», «князек», «наши люди в булочную...» и т. п.

Пробовать бороться с блоком «на успех» можно, но, и это стоит повторить, подобных сотрудников лучше изначально не нанимать или, если факт свершился, быстро уволить.

2.6. Блок «Скрытые выгоды»

Хочу туда, не знаю куда: про умение договариваться с собой

Этот блок в психотерапевтической практике относят к «взрослым» блокам, то есть полученным во взрослом возрасте.

Человек, осознанно или нет, видит в своем положении какие-то выгоды. Если говорить о профессиональной деятельности: умеренный уровень ответственности, гибкий график, возможность уйти пораньше, приходить на работу не в костюме-тройке, а в чем придется, не заботиться, чтобы все было идеально при встрече с клиентом (и так купят!), и еще сотня вариаций на тему.

Если бы человек, хотя бы с самим с собой, был честен, осознанней на тему «чего я на самом деле хочу», этот блок можно назвать некой жизненной позицией или стратегией.

И такие люди есть. Разговаривая о своей жизненной ситуации, они просто и открыто говорят «я так хочу», а потом описывают, как именно. Однако подобных случаев немного. Как правило, человек говорит, что хочет «так», а его скрытые выгоды это «так» перевешивают. В результате конфликт с самим собой и впоследствии с окружающими.

Не исключение – профессиональная деятельность. Сотрудник может сотню раз на дню кричать, что хочет больше,

лучше и быстрее, но, едва доходит до дела, начинаются всякие нестыковки. Он извиняется, говорит про «что-то пошло не так», про «я не виноват, а так случилось, приключилось, не срослось» и т. д.

Пример

Менеджер Володя работал в одном из отделов продаж. Компания занималась активными продажами, больше 50 % успеха зависело непосредственно от личного вклада менеджера.

То, как поначалу работал Володя, можно назвать не просто успехом, а прорывом. Он реально рвал рынок, зарабатывая по две-три зарплаты бонусами. Прежде Володе никогда не приходилось зарабатывать так много, поэтому он очень радовался, покупая то новую мебель, то съездив в отпуск с семьей, то еще что-то.

Казалось бы, чего уж лучше. Но ситуация продлилась только полгода. Потом Володя слетел на 80 % выполнения плана, на 70, 60 и... завис на этой цифре. Бонусов почти не получал, жил на одну зарплату. Когда руководство спрашивало про причины, он грустно вздыхал и говорил что-то вроде «постоянство – признак мастерства».

Начали разбираться, проводить интервью. Никаких внешних факторов для «падения» вроде как не было. Рынок не изменился, клиенты тоже. Получается, специалист «сдулся». В результате выяснилось следующее: семья Володи, усмотрев его бурный профессиональный взлет, приняла решение

покупать новую квартиру в ипотеку, поменять подержанную иномарку на новую в кредит, а еще жена захотела сидеть дома и завести ребенка. Такой резкий переход явно встревожил »кормильца«, и его скрытая выгода на тему «мне хорошо, как раньше, когда нет такой ответственности» выиграла по отношению к чисто социальной и довольно поверхностной позиции «мне надо все и много». Володя был не готов и не хотел того, к чему его толкали домочадцы.

Пример

Александр работал руководителем отдела в одном из стартапов. Сначала ему приходилось выполнять разные виды работ – где-то самому к клиентам съездить, где-то провести маркетинговый шпионаж, узнать, как все это действует у конкурентов. Немалую долю занимали и нестандартные закупки. Нужно было искать новых поставщиков, различные схемы работы с ними, а еще сотрудников то увольнять, то набирать, и, конечно, все это вместе и сразу. Стартап есть стартап. Александр чувствовал себя капитаном пиратского брига, которому приходилось продираться сквозь бурные волны, искать остров сокровищ, спасаясь от вражеских фрегатов.

Прошло время, и компания от стартапа перешла к вполне нормальной работе: закончились тактические конвульсии, начался регулярный менеджмент.

Все бы хорошо, но владельцы стали замечать, что уж слишком часто в отделе Александра происходят какие-то

форс-мажоры. Наметилась тенденция: чем спокойнее курс, на который ложится компания, тем больше штормило именно во владениях Александра.

Такое действительно может быть из-за скрытых выгод. Даже со взрослыми людьми, с руководителями, прошедшими огонь, воду и стартапы. Не стоит недооценивать скрытые выгоды. Они могут воздействовать не только на их носителя, но и на людей вокруг. Иногда на очень большое количество людей, причем довольно сильно.

Снова начали разбираться, что же не так.

Оказалось, все представления Александра о работе относятся к вариации на тему геройской бравады «делай что должен, и будь что будет». Отсюда неожиданные «смерчи», «тайфуны», нападения «вражеских судов», которые в его отделе происходили тогда, когда реальных причин на то не было. Он сам их выискивал, чтобы погрузить, причем себя в первую очередь, в некий хаос, патовую ситуацию, а потом с блеском ее разрешить.

То, что хорошо для остросюжетного фильма, как правило, плохо для бизнеса. Пытаясь понять, какие скрытые выгоды ведут к подобному поведению, оказалось, что в ситуации хаоса Александр чувствует себя увереннее и спокойнее: если вокруг хаос, всем все простительно. Никто не считает убытки, не думает о показателях, не улучшает то, что можно улучшить. Главное во время хаоса – выжить, выгрести. Скрытая выгода Александра – маскируясь «под хаос», герой-

ствовать без оглядки на результат и ответственность, ведь в случае ошибки все прощительно. Хаос ведь, ребят...

В случае с Володей было то же самое. Пусть придется жить на одну зарплату, пусть дома пусто, мама с женой ходят недовольные, а ребенка заводить не на что... Пусть, пусть, пусть... зато внутренний комфорт не пострадал. Нет ответственности за ипотеку, кредитный автомобиль и неработающую жену.

Откуда берутся эти выгоды? Откуда угодно, если человек себе их выстроил, находясь в определенной ситуации.

Блоки, основанные на скрытых выгодах, лечатся на сеансах психотерапии. Но, во-первых, не каждая компания может позволить себе подобные мероприятия, а во-вторых – человеку, который не хочет изменить (вылечить, проработать) блок, никакая психотерапия не поможет. Лечение дает результат, если проходит на добровольной основе и при активном желании вылечиться.

Лайфхак

Если вы диагностировали у сотрудника внутренний перекос между «хочу» и «буду», остается только придумать, как уменьшить его скрытую выгоду.

Например, Володе, скорее всего, поможет высокий фикс зарплаты: он будет уверен, что, несмотря ни на что, получит столько, что ему хватит и на ипотеку, и на кредит, и на нера-

ботающую жену. Скрытую выгоду Александра можно попробовать ослабить двумя подходами. Либо ставить такие задачи, что он не будет переживать за возможные ошибки, за то, что сделает что-то не так и все это увидят. Правда, при руководящей должности подобное практически невозможно. Либо перевести на такую должность, где он будет все время в состоянии хаоса и борьбы. Если в компании таких участков нет, как говорится, или миритесь с размахиванием шашкой, или ищите замену.

Лайфхак

Скрытые выгоды – это очень коварная тема, данный вид самоограничений не поддается ни силе воли, ни самовнушениям. Срабатывает первый закон Ньютона: чем больше сила действия, тем больше противодействие.

Существует еще один коварный момент в этом блоке. Он практически не лечится успехом и удачей. Если блоки «на деньги» и «на успех» можно вылечить (в некоторых случаях), заработав много денег и получив значительный успех, то с блоком «на скрытые выгоды» так не получится. Скрытые (внутренние) выгоды – это то, чего вы в действительности хотите. Значит, сколько бы грибов вы ни собрали, они не доставят вам радости, если вы не грибник, а хотели пойти на рыбалку.

Пример (как скрытые выгоды действуют на разных уров-

нях)

У Нины за плечами 15 лет бизнеса – от лихих 90-х до благоприятных 2000-х. Нина успела открыть автосалон, поторговать элитной недвижимостью, поучаствовать в государственных тендерах, заняться продажей ископаемых. Что-то успешно, что-то нет. Были, наверное, как и у всех, взлеты и падения. Истории с полетами на частных самолетах сменялись историями про огромные долги. Тем не менее эти маневры происходили в достаточно мажорном ключе, в прямом и переносном смысле слова. Пока... да-да, когда человек хочет одно, а думает (и делает) другое, рано или поздно случается это «пока». Здесь «пока» было связано с ухудшением бизнес-климата, стагнацией экономики и в целом обеднением бизнеса, так что часть пассажиров из частных самолетов пересели в бизнес-класс Аэрофлота.

Успев позаниматься столькими видами бизнеса, Нина, спустя 20 лет, никак не могла ответить на вопрос, чем же она все-таки занимается. В чем именно она лучшая? Или в чем она профессионал? Что именно она хорошо умеет делать? Когда человек и швец, и жнец, и на дуде игрец, ответить на такой, казалось бы, простой вопрос весьма затруднительно. Однако рынок стал требовательнее к такому вопросу. Рынок, став сложнее, беднее и конкурентнее, отсекает всех «мульти-специалистов», умеющих все, только денег дайте. Профессионалы в конкретных областях – вот что нужно рынку.

Речь в этом примере не о саморегуляции рынка, а о том,

какие скрытые выгоды сделали из Нины «мультибул», который в конечном счете стал неэффективен.

Оказалось, Нина не просто меняла один бизнес на другой, а делала это как бы внахлест: едва один бизнес выходил на какую-то стабильную планку, она начинала заниматься новым, ничего не делая с прежним (и не закрывала, и не продавала). Таким образом, «стабильный» медленно загибался. Нина пыталась жонглировать всем и сразу. Но то, что хорошо в театре и цирке, не всегда применимо к бизнесу. Жонглирование к нему оказалось неприменимо.

В чем же выражалась скрытая выгода? В желании снять ответственность. В желании «играть в бизнес», а не делать его. В желании жить в мире, в котором «весь мир – театр», важна лишь красота и яркость выходов и уходов со сцены, а не коммерческая составляющая.

С Ниной сыграла дурную шутку ее сильная творческая натура в сочетании с представлением о себе как о бизнес-леди. В результате ни художницы, ни бизнес-леди. Как оно обычно и бывает, когда человек хочет одно, делает другое, а думает третье.

Не менее важна и подача (со стороны Нины) этого жонглирования бизнесами. В нем выражалась вторая скрытая выгода. Когда Нина приезжала на какую-нибудь важную сделку, то любила «между делом» вставить, что «это все ерунда, я вообще-то танкеры нефти продаю». Что это значит? Некое «хеджирование» неудачи. Потому как неудача в «какой-то

там» сделке с недвижимостью на фоне продажи танкеров с нефтью – разумеется, ерунда. То есть можно не волноваться.

В общем, это стоит повторить. Если что-то не получается, дело, возможно, не в недостаточности приложения силы, а в том, что вы «туда» не хотите. Стоит разобраться со скрытыми выгодами, которые «туда» вас не пускают. Ведь, усилив волю в достижении этого «туда», вы только еще больше активизируете «скрытые выгоды». Потом по вашей истории даже снимут фильм или напишут книгу. Возможно. Но вы сами уверены, что это именно то, что вам нужно?

Аналогично и с «лечением» сотрудников, обладающих таким блоком. Руководителей в данном случае часто подводят их собственные амбиции. Потом остается лишь бессильный гнев: «Да как же так-то?! Я ему все даю, а он не берет». Ответ очень прост: он это «все» на самом деле не хочет.

2.7. Блок «Травма»

Случилось давно, но помню до сих пор! И вспоминаю часто, часто-часто...

Психологическая травма – некое событие, произошедшее с человеком и оставившее негативную связку в опыте. Например, ребенок, застрявший в лифте без взрослых, воды и возможности связаться с теми, кто поможет и успокоит, еще и просидевший в замкнутом пространстве, скажем, шесть часов, с высокой долей вероятности будет бояться ездить на лифте. Травма может быть и кумулятивной, то есть событие не очень яркое по силе, но регулярно повторяющееся. Опыт накапливается, и негативная связка образуется по итогам цепи схожих по смыслу событий.

Травмированная психика имеет свойство проходить ретравматизацию – попадать в свою травму снова и снова. Это сложное психологическое явление, подробно описывать которое здесь не имеет смысла. В целом же картина следующая: психика хочет избавиться от травмы путем попадания в похожую ситуацию, но пройти ее с другими результатами. Поскольку все это неосознанно, человек не понимает, что с ним происходит, поэтому, оказавшись снова в травмирующей ситуации, действует из старого опыта, то есть именно так, чтобы огрести вновь. Раз за разом он проходит по этой спирали. Однажды, если человек поймет, что с ним проис-

ходит, и у него будет достаточно внутренних ресурсов, он сможет разорвать порочный круг. Возможно. Однажды. Хочется верить.

Пример

Валера работал инженером в компании, занимающейся промышленным оборудованием. (Да, психологические блоки действуют не только у продавцов.) Хороший, способный мужик. Исполнительный, умный, аккуратный. Но все он делал как-то вполсилы: вроде бы сделает, еще бы «дожать», как-то развить идею, и она превратилась бы в новый продукт, получилось бы гораздо лучше. Постфактум выяснялось, что Валера и хотел «дожать», что даже идея на развитие у него была. А происходило все приблизительно так...

Руководитель техслужбы: Валера, смотри. Здесь, наверное, можно...

Валера: Да, так можно. Я когда в прошлом году пусконаладку делал, тоже об этом подумал.

Руководитель техслужбы: А чего ж тогда не предложил?

Валера: Ну я чего-то...

Подобных ситуаций было множество. Как только представлялась возможность хоть что-то сделать «за пределами границы», Валера словно закрывался. Поначалу все думали, что инженер ведет себя так, потому что ему нравится сделать ровно столько, сколько нужно. Потом узнали, что у себя на даче Валера автоматизировал все и вся. Стало очевидно, что на работе он как будто чего-то боится.

Думаю, похожих на Валеру людей многие из нас встречали. Может быть, такие люди боятся ответственности? Может. Но ответственность – лишь надстройка, симптом, а не болезнь.

Начали с Валерой работать, так как руководство намеревалось назначить его главным инженером, все возможности для этого у Валеры были, кроме того самого делания «на отстань». Провели интервью, кое-что узнали о детстве и юности. Оказалось, Валера из семьи военных, долгое время путешествовал из города в город, учился в разных школах, во дворе постоянно приходилось знакомиться с новыми ребятами. В общем, часто начинал все сначала. Из-за того, что учился «чему-нибудь и как-нибудь», Валера не поступил в университет на ту специальность, которую выбрал. А дальше он просто принял стратегию своей семьи – стал кем-то вроде разнорабочего, кочевал по стране, даже по разным странам. И везде то электриком, то сантехником, то механиком. Когда пришел в эту компанию, наконец начал заниматься той профессией, которую и хотел получить в институте. Какого же черта он делает это на четыре с минусом, а не на пять с плюсом?! Это вы хотите у него спросить?

Всему виной детская травма, точнее много травм. Только Валера в одной школе освоится, пора переезжать, только со всеми ребятами подружится – опять все сначала, снова привыкать к новым друзьям. В результате не поступил, не пошел по своему призванию. Травма закрепилась, освоилась

и пустила ростки, начала развиваться. Плюс время лихое – девяностые. Пришлось подрабатывать кем придется и опять переезжать, переезжать, переезжать.

Какой напрашивается вывод? Со стороны абсолютно понятно, что Валера любит дело свое инженерное, но почему-то все время сам блокирует развитие в нем. Причина есть: та часть Валеры, которую он до конца не осознает, но которая значительно на него влияет, говорит «стоит привыкнуть, закрепиться, продвинуться – и сразу нужно будет переезжать». Вот он неосознанно и жертвует своим продвижением, лишь бы не «переезжать».

Самое отвратительное в травматических блоках, что они действуют нелинейно. На первый взгляд все выглядит нелогично. Родители сильно наказывают своих детей, потому что «слишком» их любят, муж изменяет жене, потому что считает ее единственной, человек начинает тихо спиваться, когда у него налаживается на работе и дома. Во многих подобных жизненных коллизиях виноваты травмы.

В профессиональной деятельности такие люди, как, например, Валера, начинают работать вполсилы, едва осознают, что у них все «слишком» уверенно идет. И, подсознательно защищаясь от возможной потери, на самом деле приближают ее. Травма только еще больше оформляется. Это и есть она – ретравматизация. Вы их хвалите: «Смотри, как у тебя здорово получилось!», а они склонны отвечать: «Здорово-то здорово, но что будет, если...».

В таких случаях следует «переписывать» жизненную историю. В каком-то смысле учить человека «ходить» заново. Например, Валере надо показать, что если он будет все делать на пять с плюсом, как он хочет и может, то его положение только укрепит. Если он станет главным среди инженеров, то это будет означать бóльшую ценность для компании, а не меньшую, свидетельствовать о стабильности его положения.

До конца, во всяком случае в рамках корпоративного воздействия, травму вылечить не получится. Много, конечно, зависит и от возраста человека, и от глубины травмы, то есть от вводных. Однако в любом случае все это связано с тем, чтобы показать человеку, что следующий шаг равно хорошо, а не риск и неудача. А насколько рентабельна подобная терапия, решать работодателю.

2.8. Блок «Невротический конфликт»

Короткое замыкание внутри...

Это самый сложный вид блока. Он может использовать все предыдущие блоки как основу, умножая их на неизвестное. Выражаясь терминами электротехники, человек в невротическом конфликте представляет собой электрическую схему, в разных частях которой все время коротит. С одной стороны, «схема» работает и может проработать еще неопределенное время, но работает неправильно из-за замыкания. Искры летят, а толку никакого.

Невротические конфликты, если удастся вытащить их формулировку, всегда связаны с взаимными исключениями: хочу денег, но не хочу денег; кто много продает – успешный человек, но продажа – это обман; много работать хорошо, но работа от слова «раб»... и т. д. Хорошо, если подобные вещи на достаточно поверхностном уровне и могут быть выявлены из разговора.

Пример

Руководитель отдела продаж: Чтобы работать эффективнее, мы должны давать обратную связь из одного отдела в другой.

Я: Да, обратная связь – это важно.

Руководитель отдела продаж: Да, очень важно. Недавно сервисный отдел поехал к крупному клиенту, сделал там то,

что делать было не нужно, и не поставил меня в известность.

Я: Да, сервис должен сообщать все менеджеру и руководителю. Ведь именно они находятся на «фронте», ближе всего к клиентам.

Руководитель отдела продаж: Да, но они не сообщили. Я в следующий раз тоже им что-нибудь не сообщу.

Я: А как же обратная связь?

Руководитель отдела продаж: Ну-у... обратная связь. Если мне ее не дают, я тоже не...

(проглотил последние слова, задумался).

Что это? Верно, разновидность конфликта. Насколько невротического, пока неизвестно. Но какая-то нестыковка имеет место быть. С одной стороны, руководитель отдела продаж, кажется, его звали Всеволод, считает, что люди (сотрудники) должны вести диалог, чтобы эффективно работать. С другой стороны, он пользуется правилом «око за око». То есть ему кто-то что-то не сказал, и Всеволод готов мстить, отплатить той же монетой. Не удивлюсь, если, например, в детстве ему отец много рассказывал, что умение договариваться – самое важное умение в жизни, почти искусство. А потом, когда они с еще маленьким Всеволодом выходили во двор, папа начищал физиономию какому-нибудь соседу. За что? Тот что-то сделал не так.

Несколько «тезисов» основательно внедрились в жизнь Всеволода: нужно уметь договариваться, а если тебя кто-то не понимает с полуслова – бить в морду. Туда же обида за

папу, которого никто никогда не понимал, хотя тот искренне хотел со всеми договариваться, хоть и распускал кулаки.

Это, разумеется, все моя фантазия, правда, не лишенная подтверждения в виде сотни схожих примеров. Но важно то, что именно подобные жизненные коллизии (особенно в детстве) могут создавать основу для сильного невротического конфликта.

Следующий диалог с Всеволодом показал наличие других «бурых пятен»:

Всеволод (уверенно): Продажи – это не только формальные договоренности.

Я: Да, ты прав. Кстати о формальностях. Тот клиент, который должен внести оплату в начале следующей недели... Может, договоримся, чтобы в конце этой?

Всеволод: Вы думаете, это правильно?

Я: Почему бы и нет? Плюс-минус два дня. А нам было бы полезно закрыть эту сделку текущим месяцем.

Всеволод (трясущимся голосом): Хорошо, я поговорю.

Я: Что-то не так?

Всеволод: Нет... просто (его схема явно «коротнула») ... просто! Просто! Есть юридическая практика. Я не могу от них требовать оплаты, пока не исполнен срок платежа. Ведь срок платежа только в начале следующей недели... ведь, ведь...

Я: Я не говорю требовать. Попросить по-хорошему. Это крупный клиент. Им наша сумма... иголка в стогу сена, а

нам было бы проще с бюджетом на следующий месяц.

Всеволод: Я не могу, не могу! Есть общепризнанные юридические факторы...

Думаю, аналогия понятна. Когда вы, в интервале двух минут, слышите «в продажах не место формальностям» и тут же про «общепризнанные юридические факторы», стоит насторожиться. Перед вами «схема», которая, с одной стороны, не может работать правильно, с другой – в любой момент коротнет.

В подобных случаях сеансы психотерапии реально помогают, но есть одно очень важное условие: добровольное и активное желание пациента вылечиться. Иными словами, если вы пригласите самого лучшего в мире психотерапевта к такому вот Всеволоду, у которого, с одной стороны, мир стоит на условностях и формальностях, а с другой – его работа и призвание должны быть полностью их лишены, то мало чего получится достичь, кроме глубокой обиды Всеволода, которая только подстегнет невротика. Как увеличение влажности лишь увеличивает возможность короткого замыкания в цепи.

Возможно, этот талантливый психотерапевт поведаст вам историю о детстве Всеволода. О том, как мать или бабушка, или еще кто-то сотни раз ему рассказывали, что жизнь – игра, при этом выдавали раз в неделю точное количество конфет всем членам семьи, доставая спрятанную (никто не знал где!) коробку и мгновенно убирая ее до следующего воскре-

сенья. Да, жизнь – игра! Ничего не скажешь. Получите по одной конфете раз в неделю – и играйте, господа! «Жизнь – игра!» – возможно, говорил тогда Всеволод восторженно. И поэтому в его сознании соединились противоречивые «искры»: жизнь – игра (первая искра) и одна конфета раз в неделю, не больше, строго по расписанию (вторая искра). Вот и получилось то, что получилось.

Хорошо, если невротический конфликт вылезает на вербальном уровне. Тогда его проще идентифицировать, даже без психотерапевтических сеансов, и принять какие-то меры.

Увы, гораздо чаще человек говорит все «как надо», а внутри у него творится черт знает что.

Пример

Денис пришел на должность специалиста по продажам, когда ему было 28 лет. Я не просто так указываю возраст, обращая внимание, что в большинстве случаев речь о молодых, социально активных членах общества.

Говорил Денис хорошо, уверенно, нагло. Это смутило, но подумали, мол, для специалиста по продажам, может, и неплохо. Наняли. Начал вникать в товар, в рынок, звонить клиентам. Схватывал хорошо, излагал по-прежнему хорошо, по-прежнему нагло. На совещаниях отдела продаж рассказывал истории о том, как и с кем договорился, как и кого обошел, как понял истинные мотивы. Но... продаж все не было. Звонков делал мало. Это поправимо, да и в первые

месяцы, пока осваиваешь новый товар, вполне объяснимо. Руководитель поговорил с Денисом, все было дружелюбно. Что-то вроде: «Ты парень хороший, только звонишь малова-то. Подтяни КРІ по звонкам, и продажи пойдут. Понял?» – «Понял!»

Прошло две недели, звонки не поднялись. Коммерческий директор, Сергей Алексеевич, вызвал Дениса к себе, опять повел речь о количестве звонков. Испытательный срок закончился, и он намекнул, что в случае невыполнения КРІ и плана продаж речь пойдет об увольнении. Денис... заплакал. Плакал сильно и искренне, говорил, не понимает, что с ним, не понимает, почему не может себя заставить делать то, о чем его просят. Но обещал, что обязательно, вот-вот, сию же секунду возьмет себя в руки и... Сергей Алексеевич в качестве аргумента привел собственный опыт, объяснив Денису, что, если он будет совершать необходимое количество разговоров с клиентами, продажи однозначно вырастут. В противном случае Сергей Алексеевич съест свою директорскую шляпу.

Денис пошел увеличивать количество звонков. И увеличил! А продаж опять нет... Прежде чем есть шляпу, Сергей Алексеевич решил разобраться: парень (по разговору) толковый, КРІ выполняет хорошо, количество звонков соблюдает четко... с базой клиентов что-то не так? Дошли до того, что стали качество связи проверять: может, слышно плохо, и клиентов это раздражает? Тут-то и нашелся «коротыш».

Взяли телефон и посмотрели журнал вызовов... Денис названивал... себе (!), на свой личный номер, чтобы увеличить количество исходящих. Это можно было увидеть и по детализации звонков, но прежде руководство не переходило границу личного пространства, не проверяло, кому именно звонят сотрудники, – смотрели только количество звонков. Дениса сразу уволили. Когда чистили компьютер для передачи новому сотруднику, обнаружили, что парень, оказывается, мечтал работать в прокуратуре. Только его не брали. То есть никакая карьера продавца ему была не нужна. Более того, идея продавать граничила с «впариванием», а это уже самый тот конфликт. Для человека, мечтавшего защищать закон. Позже, беседуя с Сергеем Алексеевичем, я узнал, что он насторожился еще за пару месяцев до этого, когда закупщик клиента попросил у Дениса «личный интерес». И вроде все несложно было, да Денис как-то мялся, объяснял руководству, почему «с личным интересом все не клеится».

Это довольно простой, однако очень показательный случай невротического конфликта: человек хотел быть служителем закона, но не получалось. А у него молодая семья, кредиты – нужны деньги. Пришлось наступить на горло своей потребности. Оказалось, не так-то это просто, продавца из Дениса все равно не вышло.

Лайфхак

Как только у вас возникнет чувство, что вы попали на чае-

питие к мартовскому кролику – театр абсурда в самом расцвете, сразу подумайте, нужно ли вам из руководителя отдела или компании переквалифицироваться в управдома, в смысле... в психолога.

Невротический конфликт может вылезти через какое-то время в другой «норе». Поскольку потребность все же есть, пусть и невротически подавленная, и по внешним проявлениям распознать это будет довольно тяжело. Сотрудник вроде усердно работает, старается, ездит к клиентам, пишет вам отчеты о проделанной работе, очень внятно и адекватно описывает порядок действий и т. д. Только все его усилия почему-то ни к чему не приводят. А все потому, что бессознательно он препятствует собственному успеху.

2.9. Выводы ко второй части

Коротко о главном

Есть прогнозы, что психология будет все больше сливаться, объединяться с бизнесом. На первый взгляд, вполне правильная идея: люди не роботы, они приносят на работу много личного, как бы им ни хотелось думать иначе. Особенно это касается всех профессий, связанных с менеджментом, то есть управлением процессами или людьми. И в этом смысле шутка «уборщица – менеджер по клинингу» не кажется такой уж шуткой. Достаточно задаться вопросом, о скольких компаниях складывается какое-то «не такое» впечатление, исходя из не клиентоориентированных действий уборщицы.

В связи с этим любые обязанности можно и нужно корректировать психотерапевтическим воздействием. Но... да, есть «но». И даже два.

Первое «но». В нашей практике мы часто сталкиваемся с тем, что психотерапия для сотрудников нерентабельна. Проще говоря, заниматься несколько лет с сотрудником проработкой его блоков и травм не выгодно, проще одного уволить, другого нанять.

Второе «но». И, наверное, самое главное. Как и в любом деле, в психотерапии важно желание этой самой психотерапией заниматься. Оно и в обычных пациентах не бог весть какое достаточное, скорее так, пришел поговорить с психо-

логом для галочки, для самоуспокоения. А уж при «навязанной» психотерапии... это выглядит примерно так. Руководитель отдела продаж приходит к подчиненному и говорит: «У тебя блок на успех, поэтому мало продаешь. Иди на психотерапию, компания оплачивает». Догадываетесь, что из этого получается? Нет, иногда, конечно, получается то, что надо: инсайт, катарсис, биение челом «ах, как же я так». Но это, скорее, исключение, чем правило.

Сразу извините за прагматизм: любое психотерапевтическое воздействие на сотрудников – вопрос рентабельности и, что крайне желательно, полного осознанного согласия, реального желания что-то изменить.

Часть 3. Практика Ролевая Технология Продаж (Примеры)

3.1. Пример 1 «Продажа сложного IT-решения»

Менеджер по имени Виктор занимался продажами нового IT-решения, используемого для учета и организации закупок. Программный продукт был рассчитан на крупные компании с регулярной закупкой – от тысячи наименований в месяц от разных поставщиков.

Предложение Виктора позволяло автоматизировать отправку запросов поставщикам, централизованно собирать их предложения и анализировать полученные данные в автоматическом режиме. Кроме основных функций мониторинга по ценам, срокам поставок, механизмам оплаты, эта IT-система имела много «плюшек»: проверку контрагентов на добросовестность, конструктор документов, возможность повторения регулярных закупок, органайзер с напоминаниями и планированием закупок и пр. Что-то среднее между тендерной площадкой и CRM.

Основные преимущества (выгоды) новой IT-системы – экономия времени сотрудников отдела закупок, удобство

этих же сотрудников, возможность «не забыть», автоматизация (конструктор документов) всей документации. Кроме того, система предлагала «накопительный» эффект, существенную экономическую выгоду по оптимизации закупок. Если использовать систему ровно год, потом можно посмотреть «срез» того, что было закуплено, и сделать прогноз на будущий год. Если же использовать систему полных два года, она сама делала довольно точный анализ, как оптимизировать затраты на закупаемые продукты.

Весь IT-пакет стоил около 50 000 долларов и включал пожизненные обновления, недельное обучение сотрудников эксплуатации, а руководителей – сбору, оценке и анализу данных. Вроде все хорошо – вводные, возможностей (выгод) зацепиться много.

Забегая вперед, могу сказать, что система действительно получила широкое внедрение спустя несколько лет, когда IT-продукты стали привычнее, возрастной уровень сотрудников снизился, а соответственно, появилось желание разобраться. Но история продолжалась до того момента, пока CRM, как и другие комплексные IT-решения, не пошли в массы.

Виктор, наполовину бывший айтишник, наполовину бывший предприниматель, взялся продать эту систему крупной государственной компании, у которой в закупках были тысячи наименований продукции.

Он точно все подсчитал. Получилось, экономия времени

составит около 40 %, учитывая, сколько сейчас уходит на то, чтобы обработать закупки вручную. Кроме того, через год компания получит возможность оптимизировать закупки на 40–60 % в денежном эквиваленте (во как!). То есть несколько козырей в кармане было, не говоря уже о простых факторах экономии побочных средств, таких как бумага, печать, ручки, степлеры. В общем, канцелярские товары, которые, судя по объему закупок, потенциальный клиент Виктора должен был использовать в больших объемах. Система позволила бы клиенту снизить «бумажную» работу и расходный материал на нее до минимума.

Период ориентации, пользуясь терминологией СПИН-продаж, прошел неплохо. Вооружившись такими железобетонными доводами, Виктор отправился в отдел закупок потенциального клиента. Какого же было его удивление, когда сотрудники отдела закупок в один голос закричали: «Чур, чур меня!», едва услышав такие «страшные» слова, как «конструктор документов», «органайзер», «диаграмма Ганта» и всякое прочее «айтишное». «Ладно. Не впервой», – подумал Виктор и пошел непосредственно к руководителю отдела закупок.

Руководитель отдела закупок: С чем пришли?

Виктор: Автоматизированная система закупок. Позволяет экономить до 40 % времени, заказывать заблаговременно, а не в «последний день», делает удобной работу с документами, без лишних бумаг, все в электронном виде.

Руководитель отдела закупок (уточнил с подозрением): Это на компьютер ставится?

Виктор: Конечно! Очень удобно! После установки системы проводится недельное обучение. А потом на все время эксплуатации – бесплатные телефонные консультации и бесплатное пожизненное обновление программного обеспечения.

Руководитель отдела закупок: Хм... неделю говорите... А она сложная?

Виктор: Нет! Что вы! Как обычная CRM. Есть раздел «Контрагенты», есть «Органайзер», есть «Задачи и Проекты». Вы можете выводить отчет рабочего времени каждого сотрудника, делать срез по каждому контрагенту. Не говоря уже о том, что...

Руководитель отдела закупок: Погодите, погодите... Си-Эр-Эм? Вы вообще видели, кто у нас работает?! Половине коллектива скоро на пенсию. Какая им CRM?! Мы их Excel пользоваться целый год учили, до сих пор некоторые функции не освоили. Понимаете?! Так что...

Виктор: Подождите... вы же еще не знаете, что система в конце года анализирует весь портфель закупок и позволит вам сэкономить до 40–50 % на закупках в следующем году, просто оптимизировав объемы, очередность и графики платежей.

Руководитель отдела закупок (с явной тревогой в глазах): Это, конечно, все хорошо... Вот только следующего года у

нас не будет. Производство встанет, пока наши «бабушки» будут разбираться с вашей системой.

Дальше Виктор, айтишник в прошлом, нажимал на инновационность, юзер-френдли (удобный) интерфейс и прозрачность системы. На что он только не нажимал! Но, так и не встретив отклика, сделал реверанс в сторону своего предпринимательского прошлого, еще раз нажав на экономическую выгоду и сокращение трудозатрат. Даже не забыл упомянуть про сокращение затрат на степлеры и бумагу. Получив в ответ презрительные «ого» и «эге» при упоминании экономии на канцелярские принадлежности до 25 %, совсем поникший, попрощался с «противным» руководителем отдела закупок.

«Ну и ладно!» – решил Виктор. В душе он оставался предпринимателем, редко сдавался, поэтому и обратился к братьям по разуму – айтишникам этой компании. Ведь им, небось, и приходится «бабушек» обучать. «Как же они обрадуются, что „бабушки“ смогут стать более автономными!»

Виктор блестяще показал себя на встрече с «братьями». Они разговаривали на одном языке, бурно обсуждая возможности настройки системы. Дошли до того, что система может чуть ли не «на автомате» делать заказы, если настроить конструктор документов на все возможные заявки, контракты, акты и запрос бухгалтерской отчетности от поставщиков. В кабинете айтишников словосочетания «юзер-френдли» и «база данных» не звучали как что-то вражеское. Заканчи-

вая на позитивной волне встречу, Виктор задал один (все-го один) неудобный вопрос: «Кто бы мог помочь внедрить эту систему в отдел ваших закупок?» «Ну-у-у...» – затагнули в один голос айтишники. В этот момент перед глазами у них, видимо, возникли не очень приятные кадры с «бабушками», как те их будут дергать раз за разом, чтобы узнать, на какую кнопку нужно нажать и что такое «импортировать из базы». Особенно... если айтишники станут инициаторами такого внедрения.

Круг замкнулся, и Виктор не знал, что делать. С одной стороны, в отделе закупок никак не оценили все неоспоримые преимущества. Хотя должны были, должны! Как же так?! С другой стороны, IT-отдел тоже вроде как сделку «не протолкнет».

Что делать в таких случаях?

Распределить роли, ответив на следующие вопросы:

1. Кто в этой сделке Пользователь (Пользователи)?
2. Кто Проводник (Проводники)?
3. Кто Выгодоприобретатель (это, как правило, один человек)?
4. В какой момент нужно будет выходить на Босса и с чьей помощью?

Ну и главный вопрос: какую реальную выгоду может дать применение такой IT-системы в этой компании?

Ответы к примеру 1

Пользователями в данном случае являются менеджеры

отдела закупок. Те самые не совсем прогрессивные люди, которым Excel дался с трудом. Исходя из этой ситуации, удобство и сокращение временных затрат при работе с IT-системой закупок – не самое очевидное преимущество. Почему? Все дело в том, что поначалу никакого реального удобства и не будет. Наоборот, придется работать с сопротивлением клиента.

Проводниками могут служить сотрудники IT-отдела. С одной стороны, Виктор выступил как «свой», с другой – именно айтишники чаще остальных интересуются разного рода IT-новинками. Быть в теме – для них субъективное преимущество. В то же время важно понимать, что это не является достаточным рычагом, чтобы воздействовать и переломить косность в отделе закупок. Вывод: IT-отдел нельзя использовать в качестве рычага. Настоящих Выгодоприобретателей там нет.

По сути, у системы, которую продавал Виктор, есть два вида преимуществ: эксплуатационные и экономические. Если эксплуатационные характеристики не нашли отклика, остается один рычаг – экономический, попросту денежный. Сколько может сэкономить IT-система для компании, скажем, за два-три года (с учетом анализа закупок за первый год и оптимизации за второй)? Надо считать. Исходя из полученной суммы, надо искать Выгодоприобретателя. Что я понимаю под «исходя из полученной суммы»? Есть суммы уровня генерального директора, уровня финансового дирек-

тора, начальника планово-экономического отдела или как бы он ни назывался. То есть в данном случае Выгодоприобретатель – тот, кто хочет экономить деньги компании. Как правило, в каждой компании такой человек есть. И это не «Робин Гуд». Желание экономить деньги компании – не субъективная позиция. Нужно искать того, кто хочет экономить по объективным причинам.

Выходить на Босса следует только после выхода на Выгодоприобретателя и подтверждения расчетов по экономии, когда у вас на руках есть конкретная цифра за период. Разговор должен быть простой: сэкономить столько-то за такое-то время, для этого надо... (четко сформулированная просьба).

Главное правило разговора с Боссом: говори ясно, точно и быстро.

На Босса нужно выходить с помощью Выгодоприобретателя. Только у него есть (могут быть) основания помогать вам и вывести (даже) на Босса в крупной компании. С другой стороны, выходить на Босса не всегда нужно, особенно если должностного уровня Выгодоприобретателя достаточно для воздействия на оппонентов. В нашем случае – на сотрудников отдела закупок и руководителя отдела закупок.

3.2. Пример 2 «Как продать более дорогой продукт»

Специалист по продажам Юлия пришла на переговоры с крупным производителем бакалейной группы товаров (сахар, крупа, соль и др.), чтобы вернуть клиента. Раньше компания закупала у них пленку (для фасовки продукции), но в какой-то момент ушла к конкурентам, согласившись на предложение, которое было ниже по цене. Юлия хорошо знала рынок и различных поставщиков и была готова к тому, что придется бороться с предложением почти на 15 % дешевле, в объеме производства – почти 5 % затрат на все материалы для упаковки.

Со стороны бывшего клиента на встречу пришли генеральный директор, начальник производства, технолог и директор по маркетингу. Вопрос расценивался как серьезный, ведь упаковочная пленка занимала важное место в жизни производства и компании в целом.

Юлия прекрасно понимала, что ее компания не сможет упасть в цене до уровня конкурентов, но при этом хорошо знала и другое: пленка конкурентов тоньше, больше тянется, чаще обрывается в процессе фасовки, да и краска в типографии ложится на нее хуже, в силу недостаточной подготовки поверхности. Поэтому основная стратегия специалиста по продажам состояла в следующем: лучше дороже, но

качественней. И вот что из этого получилось.

Генеральный директор: Да, раньше мы покупали пленку у вас. Да, ваша продукция качественнее. Но стоит ли это дополнительных затрат 15 %? Сделайте нам скидку 15 %, и тогда... не вопрос, будем снова брать у вас.

Начальник производства: Ваша пленка лучше по качеству, это правда. Но та, с которой мы работаем сейчас, тоже нормальная. Не знаю, бывают ли какие-то проблемы с пленкой у клиентов, на производстве проблем нет.

Технолог: У меня проблем не было ни с вашей пленкой, ни с той, которую мы сейчас используем.

Директор по маркетингу: От клиентов жалоб нет. Да, бывает, некоторые пачки затираются в процессе доставки. Но это совсем немного. И то, если продукция едет в дальние регионы.

Юлия: Давайте поговорим о производстве. Вы замечали (*обращается к начальнику производства*), что у пленки, которая на 15 % дешевле, есть обрывы?

Начальник производства: Не знаю. Мне с производства не докладывали.

Юлия: Хорошо. А сможете проверить? И, если можно, подсчитать частоту обрывов. При одном обрыве, вы, конечно, это знаете, для перезаправки фасовочного аппарата требуется от трех до пяти метров пленки, которая просто уходит в брак.

Начальник производства: Ну... посмотреть можно...

правда, три – пять метров... так, копейки, с нашими-то объемами.

Юлия: Я бы так не сказала. Если обрывы достаточно частые, за 25 рабочих дней в месяц объем потерянной пленки может быть существенным. И более низкая стоимость пленки может быть, извините, иллюзией.

Генеральный директор: Послушайте. Если вы делаете скидку 15 %, этих выяснений вообще не нужно. Сколько можно...

Юлия: Я пока о скидке сказать не могу. Но я могу сделать все возможное, чтобы наше предложение было как минимум не дороже. Преимущество – вы получите материал более стабильный в эксплуатации. Плюс репутация у клиентов.

Генеральный директор: Интересно. Каким же это образом, если вы скидку делать не хотите?

Юлия: Можно я задам вопрос директору по маркетингу?

Генеральный директор: Ну задавайте...

Юлия: Скажите, пожалуйста, а что происходит с затертыми пакетами?

Директор по маркетингу: Да ничего. Отправляют обратно, мы переупаковываем. Так что это ерунда...

Юлия: И сколько получается таких пакетов в месяц?

Директор по маркетингу: Ну... не знаю. Немного, наверное. Мы же их не выбрасываем, а переупаковываем.

Юлия: А как же стоимость затрат на доставку туда-обратно и еще раз туда – к клиенту, потом на переупаковку? Вы

сказали, что доставка происходит в дальние регионы? Верно?

Директор по маркетингу: Ну...

Юлия: Значит, стоимость логистики может быть существенной. Это надо считать.

Что же можно сделать в данном случае и что уже сделала менеджер Юлия?

Как и во многих сделках, здесь тоже есть два полюса: цена и качество. Как правило, они противоположные. Если на рынке существует поставщик, который может обеспечить наиболее высокое качество при самой низкой цене, то... остается только сдаться. Но, как правило, это не так. Поэтому Юлия задала все эти, скажем прямо, неприятные вопросы. Для сотрудников компании всегда неприятно говорить про убытки и потери, особенно в присутствии генерального директора. Получается так, что «не доглядели». Однако сделать это пришлось. Если бы Юлия могла предоставить скидку, зачем тогда встречи и переговоры. Про скидку можно сообщить и по телефону. Она не могла предоставить скидку, поэтому использовала единственный шанс – оперировать качеством. Для этого было необходимо получить ответ на вопрос, как более низкое качество продукции конкурента влияет на...

Вот в этом «влияет на...» как раз и становится важной теория ролей. Объясню почему. Специалисты по продажам по определению преподносят покупателю сильные стороны

своего товара: недорогой, качественный, большой, маленький, быстрый и т. д. Но всегда ли они делают это так, а главное, для того должностного лица, кому характеристики «большой, маленький, недорогой» действительно важны? Увы! Иначе не стоило бы писать эту книгу.

Пример Юлии я нарочно идеализировал. Теперь могу рассказать, как все происходило на самом деле. Ведь я имел удовольствие (хотя не совсем удовольствие, конечно) наблюдать данные переговоры.

Юлия была очарована высоким качеством своего товара. На месте руководителя производства она выбрала бы только этот товар. Поэтому, идя на переговоры с генеральным директором, начальником производства, директором по маркетингу и технологом, у нее, как Юлия думала, есть неоспоримый козырь: самое высокое качество на рынке.

Что ж... да, ее товар действительно самый качественный. Да, это качество было не умозрительным. Пленка конкурентов действительно чаще рвалась и тянулась, с нее действительно иногда стиралась краска, нанесенная в типографии. Вопрос: насколько часто и на что это влияет? Да, в моем идеализированном примере Юлия пошла по технологии СПИН Рэхема, я уже рассказывал, что это такое. Помните, четыре типа вопросов – ситуационные, проблемные, извлекающие, направляющие, которые позволяют наиболее эффективно заключить сделку? Юлия задала только три типа вопросов (ситуационные, проблемные и извлекающие), потому

как данных было недостаточно. В конце встречи она лишь попросила начальника производства посчитать количество обрывов, а директора по маркетингу – количество возвратов.

Можно ли ограничиться СПИН в этом примере, если речь идет о реальной жизни? Можно, если у специалиста по продажам кристальное восприятие, идеальное слушание (возможность слышать и оцифровывать, что ему сказал собеседник) и дальнейшая способность усвоения, услышанного и воспринятого тоже близка к идеалу.

Часто ли так бывает? Нет.

Я не просто так сказал, что Юлия была очарована основным конкурентным преимуществом своего товара – качеством. В подобную ловушку специалисты по продажам попадают довольно часто. Они настолько заведены собственными маркетинговыми лозунгами, что забывают о главном: продажи – та же карточная игра. Как бы вы ни были уверены в победе, как бы энергично ни боролись за нее, вам не выиграть, если не учитывать масти, очередность ходов и многие другие правила.

Таким образом, в этом примере я предлагаю, как обычно, начать с ролей и ответить на следующие вопросы:

1. Кто Выгодоприобретатель?
2. Кто Пользователь?
3. Кто Проводник?
4. Кто Босс?

Прежде чем вернуться к рассказу, как все происходило

в реальной истории со специалистом по продажам Юлией, дам небольшую подсказку: чтобы выявить Выгодоприобретателя, нужно очень точно сформулировать, в чем именно состоит выгода покупателя, чтобы перейти на закупку товара у Юлии.

Итак, на переговорах Юлия все время давила на высокое качество товара. Вторая сторона соглашалась, однако отмечала, что качество нынешнего поставщика их тоже устраивает. К тому же стоимость на 15 % дешевле, поэтому даже такое неидеальное качество – все равно подарок.

Юлия не слушала и не слышала этого. Она надавила на начальника производства, «припугнув», что производство может встать из-за некачественной пленки. Потом надавила на директора по маркетингу, «напугав», что все клиенты уйдут из-за непрезентабельной упаковки продукта. Марш-бросок был завершён «угрозами» генеральному директору с помощью блестяще сделанного вывода из своей уверенности: компания может скоро разориться.

Все участники покинули переговоры с тяжелым ощущением. Единственное, что они ответили на прозвучавшие «угрозы»: «Ну, знаете ли...» Юлия не только подорвала кредит доверия, но и потеряла возможность вести дальше исследовательскую деятельность. Кто же ей теперь будет какие-то убытки считать после такого-то афронта?!

Похожих историй я видел, вижу и, думаю, буду видеть сотни и тысячи: человек головой пробивает открытую дверь,

стучится в нее ногами и руками, а потом недоумевает, почему кулаки сбиты и ботинки вусмерть разорваны. Вот такой парадокс.

Ответы к примеру 2

Начать нужно с правильно сформулированной выгоды – более высокое качество при той же стоимости. Почему при той же стоимости? Существует возможность, что если суммировать все потери и убытки от использования менее дорого материала, то в конечном счете стоимость эксплуатации у пленки более высокого качества будет меньше.

В рассматриваемом примере это возможно, если просуммировать: 1) потери от обрыва пленки при фасовке, 2) потери на транспортировку возвратной продукции, 3) потери на переупаковку сырья. Кроме того, могут добавиться затраты на работу персонала на производстве при 1) и 3) виде потерь.

Кто же будет Выгодоприобретателем?

Чтобы ответить на этот вопрос, в данном случае следует опираться на чистую математику, рассчитав, насколько предложение конкурентов дешевле или дороже с учетом потерь от более низкого качества.

Если предложение конкурентов дороже, Выгодоприобретатель – генеральный директор.

Именно он, судя по переговорам, больше всех заинтересован в сокращении затрат на упаковочную пленку. Тогда начальник производства и директор по маркетингу – Пользователи. Потому что они «эксплуатируют» продукт Юлии.

Начальник производства – на производстве, а директор по маркетингу – в продажах своим клиентам.

Лайфхак

Ситуация может измениться. Могут появиться новые лица, которые тоже займут свои роли. На крупных производствах часто именно так и бывает.

Например, предложение Юлии будет на 0,5–1 % выгоднее, с учетом потерь. Тогда вполне вероятно, что такие цифры вне интересов генерального директора. В чьих тогда? Нужно будет искать нового Выгодоприобретателя. Возможно, это финансовый директор или коммерческий директор.

Возврат каждой сотой упаковки тоже может быть не так уж и важен для директора по маркетингу. Кому тогда? Допустим, руководителю логистики (возможно, именно у него начинается головная боль от возвратов) или коммерческому директору, которому приходится постоянно оформлять замену некачественного товара.

Да, все может быть. Вот для этого и нужны Проводники. При нынешних данных таким Проводником может стать технолог. Он, с одной стороны, участвует в процессе, с другой – не имеет особых претензий ни к текущему поставщику, ни к предложению Юлии. Эта фигура нейтральна и не занимает высокую ступень в иерархии. Значит, ее можно (в хорошем смысле) использовать как Проводника.

3.3. Пример 3 «Все решает один человек, поэтому...»

Максим, специалист по продажам пищевых добавок для мясопереработки, выпускник института пищевой промышленности и в прошлом технолог крупного производства. (Я не просто так даю в примерах бэкграунд. Позже поясню, почему это важно.) Будучи профессионалом в своем деле, во всяком случае с точки зрения технологии пищевого производства, Максим усмотрел возможность заключить сделку с одним из крупных мясоперерабатывающих производств. Протестировав их продукцию (колбасы, сосиски, прочие деликатесы), он пришел к выводу, что используемые сейчас пищевые добавки недостаточно хороши: вкус резкий и слишком очевидный. То есть для знатока (гурмана) просто химический. Поскольку данный мясокомбинат относился к сегменту среднего ценового диапазона и выше, Максим с уверенностью предположил, что для покупателей такой продукции улучшение вкуса в сторону натуральности будет очевидным плюсом.

Мысленно наш специалист по продажам уже отпраздновал крупную сделку и преступил к периоду ориентации. В результате оказалось, что искомый клиент представляет собой вертикально интегрированную компанию, в которой директор является и собственником, и управляющим всеми

хоть сколько-нибудь важными процессами. «Что ж! – подумал Максим. – Собственнику я смогу объяснить, чем вкус лучше, тем лучше». Минуя многочисленные препятствия, окольными путями он вышел на этого самого собственника-управляющего.

На встрече между ними произошел приблизительно такой диалог:

Собственник-управляющий: Что вы предлагаете?

Максим: Пищевые добавки. Очень хорошего качества.

Собственник-управляющий: У нас уже есть, спасибо. Что-то еще?

Максим: Наши лучше, они дают более натуральный вкус. Ваши клиенты (они же из среднего ценового сегмента?) будут довольнее.

Собственник-управляющий: Наши клиенты и так довольны. У нас рост продаж по 12 % каждый год, хотя у остальных продажи падают.

Максим: Но... ваши клиенты... они будут еще довольнее. Вкус натуральнее. Мы поставляем... *(пошло перечисление компаний из отрасли)*

Собственник-управляющий: Может, поэтому у нас рост, а у тех, кому вы поставляете добавки, спад? *(Смеется.)* Может, не нужно натуральнее? Только им не говорите. *(Смеется.)*

Максим: Но... у нас...

Собственник-управляющий: Времени больше не имею.

Если бы вы предложили в два раза дешевле, плюс платеж в течение года, тогда...

Максим: Но, но... у нас...

Собственник-управляющий: Извините, на этом все. Подумайте, что еще вы можете предложить и впредь отправляйте информацию секретарю на мое имя.

Лайфхак

Краткость встречи в данном случае подчеркивает особенность разговора с Боссом: говори коротко и ясно, предлагай только то, в чем уверен.

Вернемся к Максиму с его бэкграундом знатока пищевой промышленности, особенно мясопереработки, особенно по части вкусовых добавок, хорошего технолога в прошлом.

Достаточно часто наш прежний опыт нам помогает. Таких случаев масса. Но в продажах, особенно в переговорах, известно еще больше случаев, когда все наоборот. Мы не слышим оппонента, потому что орет наш же внутренний голос: «Мой товар самый лучший, мой товар самый качественный, мой товар самый дешевый, мой товар самый инновационный!» Орет так, что уши закладывает. Орет так, что хочется сказать: если ты настолько любишь свой товар, ходи с ним на свидания. Подобный сарказм звучит достаточно жестко. Особенно когда после неудачных переговоров специалист по продажам умывается горячими слезами на тему, почему мир

так несправедлив.

На самом деле все это прописная, давно известная истина. Еще Рэкхем заметил, что успешный продавец задает много вопросов, а неуспешный – все время посвящает презентации продукта. И чем больше продавец любит и верит в свой продукт, тем обширнее презентация. Соответственно, меньше вопросов о том, что именно нужно клиенту.

Лайфхак

Я ни в коем случае не призываю вас не любить и не верить в свой продукт. Я призываю эту любовь и веру не ставить во главу угла, рассматривая как единственный козырь при заключении сделки.

Поскольку и этот пример из реальной жизни (а у меня, признаться, и нет выдуманных), я могу рассказать, что было дальше.

Дальше мы проводили период ориентации по второму кругу. Нашли Проводников среди технологов и лаборантов, воспользовавшись соответствующим опытом Максима, и начали у них узнавать, что устраивает, что хотелось бы улучшить. Правда, это мало к чему привело. Все в один голос говорили: это он (собственник-управляющий) все решает, мы ничего не решаем. Ну и в таком духе. В компании действовала буквально монархическая система управления. И таких компаний довольно много. Эта вовсе не исключение.

Прежде чем я расскажу, что можно сделать в подобной ситуации, предлагаю подумать над ролями:

1. Кто Выгодоприобретатель?
2. Кто Пользователь?
3. Кто Босс?
4. Кто Проводник (Проводники)?

Ответы к примеру 3

Думаю, роль Босса очевидна. Роль Пользователей и Проводников можно

искать среди тех сотрудников, кто непосредственно отвечает за вкус продукции и пищевые добавки. Здесь Максиму повезло. Он разговаривал с технологами и лаборантами на одном языке. И те вполне откровенно в один голос заявляли что-то типа «извини, милчел, но это не к нам, все к нему... (подразумевая их единственного руководителя)».

Что же с Выгодоприобретателем? Интересно, но Выгодоприобретателя в данном примере нет. Как и приблизительно в 20 % случаев в жизни. Стоит ли из-за этого убиваться? Нет. Если только ваша компания по каким-то неведомым причинам не решила стать монополистом на рынке и иного варианта развития не видит.

Лайфхак

Не всегда продукт может дать выгоду клиенту. Значит, можно с уверенностью подытожить: если нет выгоды, нет и Выгодоприобретателя. Это что-то типа мнемонического

правила. Или избитой истины. Сравните: если нет пациента, нет и соответствующего лечения, если нет города, значит, его не найти на карте, нет рецепта, нет и блюда... Можно сказать еще проще: если вы не можете предложить выгоду, то кому она может быть интересна? Как может быть кому-то интересно то, чего нет?

Как продавать, если у клиента нет реальной выгоды? От чистого сердца могу сказать, что понятия не имею. Наверное, это нужно спросить у продавцов-харизматиков, продавцов-осадников или продавцов-силовиков. Я не знаю. Моя технология здесь бесполезна.

Что с выгодой в данном примере? Ничего. Сокращается стоимость затрат? Нет. Улучшается качество товара? Нет. Или нет предпосылок улучшать его качество, если товар и так ежегодно увеличивает продажи, причем на невиданные для этого сегмента рынка 12 %? Возможно, с улучшенными качествами он бы улучшал свои показатели на 25 % ежегодно? Возможно. Как это доказать Боссу (собственнику-управляющему) – понятия не имею.

Может быть, стоит заключить договор с Боссом: если по результатам года показатели роста продаж товара с новым вкусом будут все те же 12 %, а не обещанные 25 %, вы обязуетесь компенсировать ему упущенные 13 %. Стоит это того? Не знаю. Думаю, нет. Если же это единственный клиент, на котором вы строите бизнес, то проблема не в продажах, а

в маркетинговой стратегии.

В общем, перефразируя одну известную фразу про автомобили, женщин, яхты, дорогой алкоголь и прочие атрибуты мира мужчин: жизнь слишком коротка, чтобы работать с клиентами, для которых у вас нет реальных выгод.

3.4. Пример 4 «Продажа продукта с невысокой репутацией производителя»

Специалист по продажам Сергей был представителем крупной компании-интегратора из Китая. Компания славилась тем, что строила заводы, фабрики, агропромышленные комплексы под ключ. Стоит уточнить, что не только строила, но и проектировала, запускала, в дальнейшем обслуживала. К тому же по совершенно конкурентным деньгам – все обходилось на 30 % дешевле, чем европейские аналоги. Мало того, на китайских комплектующих стоимость эксплуатации была в разы меньше. В разы! И это не фигура речи. «Вишенка на торте» тоже есть: китайские «квазицапы» могли еще и на сырье низкосортном работать. По аналогии с машинами: чем дороже и премиальнее автомобиль, тем он требовательнее к качеству бензина. А тут – наоборот. Никакого премиума, только дело. Да и зачем премиум? Это же завод, на нем по Кутузовскому не надо ехать, главное, чтобы работал.

Собственно, с такими же светлыми мыслями Сергей пошел в атаку на одну из локальных, но довольно крупных агрофирм по выращиванию и переработке овощей и зелени – на предмет строительства инновационного цеха. Агрофирма и правда хотела запустить подобный, и деньги были, и про-

ект почти утверждённый от конкурентов Сергея, одного голландского интегратора, поставляющего похожие решения.

В общем, Сергей вступил в серьёзную схватку с Голландией, которая, как известно, на выращивании овощей, особенно зелени, собаку съела. Хотя это больше про корейцев. Шутка!

Так или иначе, но смета на строительство, запуск, обучение и тестовую эксплуатацию была почти на 50 % в пользу Сергея. И он, как любой начинающий продавец, увидев козыри, мысленно подсчитывал барыши. «Конечно! – радовался он. – Кто ж не захочет сэкономить 50 % от стоимости такого дорогого проекта?» Но все оказалось не так просто... 50 %, разумеется, серьёзная сумма, поэтому главный инженер встретил Сергея внимательно и... настороженно.

Главный инженер: Китай, говоришь?

Сергей: Да. Это очень серьёзная компания-интегратор.

Главный инженер: Слушай. Китай есть Китай. У них сплошной ширпотреб.

Сергей: Это не так. Есть деревенский Китай. Есть промышленный. Вы знаете, какие они строят агропромышленные центры? Я видел! Это о-го-го!

Главный инженер: Ну строят-строят. Пусть себе строят...

Сергей: Посмотрите! Смета на 50 % дешевле предложения голландцев. К тому же три года бесплатной поддержки всеми запчастями. Три! Не год, как у голландцев! К тому же...

Главный инженер: Слушай. Стой, стой. Это все хорошо.

Но я с голландцами уже все обговорил. А коней на переправе... ну... три года, да?

Сергей: Три! Именно три! Бесплатная замена и поставка! Три года!

Главный инженер: Так, небось, летят эти запчасти как листья сакуры по осени (*смеется*)... вот и три года!

Сергей: Да нет, что вы! Просто три года, потому что китайские поставщики заботятся о своих клиентах.

Главный инженер: Ладно, ладно. Ты мне эту галиматью давай не трави... кто там о чем заботится. Я тебе так скажу. Мне деньги собственник выделяет. А у него денег – во! Он и губернатор, и депутат, и кандидат, в общем, сам понимаешь, Серег.

Сергей: Но он же тоже просто так не хочет деньги тратить?

Главный инженер: Хочет не хочет. Это ты у него спроси. Я не свои деньги трачу. Он контракт с голландцами как подпишет, дальше мне что, мое дело за малым.

Некоторые диалоги я намеренно привожу с сохранением точной риторики. Во-первых, потому что продажи происходят в реальной жизни, а не на бумаге. А в реальной жизни мы не разговариваем как выпускники Гарварда, особенно если мы не в Гарварде. Во-вторых, стиль разговора, манера речи иногда важнее самого разговора. Во всяком случае, так можно лучше понять, что на самом деле говорит собеседник. А из слов – не всегда.

Нехорошее предчувствие не покидало Сергея. С одной

стороны, все хорошо, нужно просто выйти на собственника и помочь ему сэкономить большие деньги. С другой – все эти перечисления регалий собственника серьезно волновали, хотя Сергей пока сам не знал почему. Спустя несколько недель высиживания в приемной и обольщения секретарей и личных помощников он все-таки вышел на встречу с собственником. Разговор получился короткий и содержательный.

Собственник: Чего?! Китай?! Не смей меня.

Сергей: Но это серьезная компания-интегратор, которая...

Собственник: Не-не. Даже не говори. Я Китай брать не буду.

Сергей: Но на 50 процентов...

Собственник: Не, мне качество нужно. Короче, даже не предлагай.

Ну и дальше в таком духе. Сергей вышел из кабинета удрученный и потерянный, как, наверное, любой специалист по продажам, который искренне верит в свой продукт.

На первый взгляд, этот пример похож на предыдущий. Вроде как нет выгоды. Точнее, человек, который (вроде как) должен быть Выгодоприобретателем, не расценивает выгоду как существенную. Причем это очень распространенная история в российском бизнесе. Когда вся власть сосредоточена в руках одного человека, неважно, сколько и какую выгоду своего продукта вы предлагаете. Вы по каким-то причинам пришли «не ко двору», вам кажется, что все... это тупик.

На самом деле не тупик. Скорее, стартовая черта. Именно с нее начинаются активные продажи. А все, что было до этого, по сути, сотрясение воздуха.

Прежде чем я расскажу, как дальше разворачивались события, попробуйте, как обычно, ответить на вопросы:

1. Где и по каким критериям можно искать Выгодоприобретателя в такой сделке?
2. Кто может служить Проводником (Проводниками)?
3. Как дальше стоит вести себя с Боссом?
4. Кто здесь Пользователь и как его можно использовать?

(Извините за тавтологию.)

Ответы к примеру 4

Пользователь в сделке вроде как понятен. Это главный инженер, который будет эксплуатировать новый цех. Специалист по продажам Сергей безошибочно определил, что три года поддержки его заинтересовали. Можно сказать, главный инженер тоже в какой-то степени Выгодоприобретатель. Его поддержкой можно заручиться. Заручиться можно. Действовать нельзя. Его поддержка – судя по диалогу, довольно слабая, сделку не реализуешь.

Самое главное, важно понять, кому нужна выгода 50 % экономии средств на строительство завода. Если не собственнику, то кому?

Чтобы ответить на этот непростой вопрос, мы предложили Сергею узнать, на что конкретно повлияют эти 50 %. Через какое-то время он нашел ответы: 1) на себестоимость вы-

пускаемой продукции, так как стоимость строительства распределена как инвестиции, 2) на бюджет остальных цехов, так как деньги берут из общего котла и 3) на бюджет всей компании, то есть не только ее производственной части, а деятельности в целом.

Исходя из этих выводов, мы наметили двух возможных Выгодоприобретателей – коммерческий директор и финансовый директор.

Почему? Коммерческий директор – как лицо, занимающееся ценообразованием и торговлей, для него себестоимость очень важна. В первую очередь для того, чтобы много и рентабельно продавать свой продукт. Финансовый директор – как фигура, которую интересуется вся стоимость «банка», то есть затраты на всю компанию в перспективе трех – пяти лет, и для которой дыра в бюджете очень нежелательна.

Что касается Босса (в его роли в этом примере выступает собственник, плохо относящийся к Китаю), то действия с ним должны быть крайне осторожными. Сергею можно порекомендовать вообще никаких действий не предпринимать. Раз он Боссу уже не понравился, не надо усугублять.

Действовать нужно через Выгодоприобретателя (Выгодоприобретателей), пользоваться поддержкой Пользователей и добывать информацию через Проводников. Что касается последних, их нужно искать в финансовой или коммерческой структуре компании. Раз вероятный Выгодоприобретатель – коммерческий или финансовый директор, то спрашивать

про них у производителей неэффективно. Спрашивать нужно в коммерческой службе, тем более что любой продавец для нее «свой».

Важно отметить, что Выгодоприобретатели на более выгодный по цене продукт – это не всегда руководители коммерческих и финансовых служб. Далекое не всегда! Очень многое зависит от того, что вы продаете, для чего это нужно, что сейчас компания использует вместо вашего продукта. И еще от сотни других факторов.

Лайфхак

Для поиска Выгодоприобретателей, Пользователей, Проводников и Боссов лучше помнить об этом «далекое не всегда». В продажах вообще лучше помнить, что каждый раз, как в первый раз.

3.5. Пример 5 «Никому ничего не нужно»

Специалист по продажам Алина представляла крупную компанию по поставке канцелярских принадлежностей (бумага, ручки, конверты, степлеры и пр.). Да, не все продажи на уровне сложных инженерных или IT-решений, постройки заводов-пароходов. Гораздо больше продаж той продукции, которую используют постоянно, каждый день. Мы ее часто не замечаем, но важна она чуть ли не больше, чем некоторые IT-решения.

Такие товары иногда продавать сложнее. Почему? Не очевидно, кто заинтересован в тех или иных выгодах.

С подобной проблемой и столкнулась Алина, когда предлагала свою продукцию одной крупной западной компании, где тратили тонны бумаги, исписывали тысячи ручек, брошюровали сотнями брошюровщиков и т. д.

В чем была фишка Алининого предложения?

Ее компания предлагала что-то типа кешбэка в мире канцелярских товаров. На практике это выглядело так: если компания-клиент сдает использованную бумагу в любом виде, хоть после shreddera, то Алинина компания делает некий накопительный процент в пропорции к килограммам сданной бумаги, который «сдающие» могут вернуть себе в виде товаров или скидки на последующие закупки. При этом ком-

пания Алины занималась всей кухней: устанавливала специальные урны, в которые нужно было эту бумагу кидать, урны вывозила и т. д., и т. п. Сплошные бонусы. От клиента требовалось одно – структурировать своих сотрудников, чтобы те все черновики или «нарезки» из шредеров опускали в специальные урны.

Это «одно» Алину и подвело. У ее крупного клиента, с офисным зданием в десять этажей, никто не хотел заниматься структурированием. Офис-менеджеры, заказывающие канцелярские принадлежности, в гробу видали кого-то структурировать. Закупщики канцелярскими принадлежностями не занимались, отсылая Алину к офис-менеджерам, а финансовая служба вообще не хотела слушать про какие-то степлеры и бумагу, хотя больше всего ими и пользовалась.

По подсчетам Алины, предложение было выгодно клиенту по многим параметрам: учитывая расход бумаги, такой крупный офисный центр мог возвращать до 10 % своих затрат, что выливалось в приличную сумму за год (около миллиона рублей); поскольку вывозом израсходованной бумаги занималась компания Алины, это еще и минус затраты на вывоз мусора; плюс репутационная выгода «переработка использованной бумаги спасет леса Канады и все такое». Но кому все эти выгоды предлагать? Офис-менеджерам, особенно в крупной компании, любые выгоды по барабану, если называть вещи своими именами. Как, впрочем, и другим

участникам административно-хозяйственной деятельности. Внедрять что-то новое ради миллиона рублей? Зачем, в чем их выгода? Может ли тут быть вообще для кого-то выгода? Крупные компании примерно столько в год на туалетную бумагу тратят, если не больше. Действительно. Миллион рублей для них – не повод что-то делать.

Алина решила на «ход конем» – обратилась в европейский офис этой компании. Она рассчитывала, что европейцы более сердобольные на тему «спасем планету», поэтому рассчитывала заручиться их поддержкой хотя бы по данному вопросу. Но, как вы понимаете, крупная компания, представительства во всех странах мира – им явно не до спасения планеты в формате отдельно взятого офиса.

Алина получила вежливый отказ в духе «очень интересно, но...». И что тут скажешь... На первый взгляд, такой же тупик, как и в предыдущих примерах. То есть выгода как бы есть, но ее как бы нет. Но ведь миллион же рублей в год как минимум! Разве это не деньги? Разве ради них не стоит просто выпустить дополнительную инструкцию для персонала про то, куда мы теперь бросаем офисную бумагу?

Предлагаю вам подумать над следующими вопросами:

1. Есть ли в данном случае выгода?
2. Если выгода есть, то кто теоретически может быть Выгодоприобретателем?

Ответы к примеру 5

Выгода, безусловно, есть. Для любой компании сэконо-

миллион в год путем небольших и безболезненных изменений – это выгода. Хорошо. Может быть, не для любой. Для большинства.

Мы предложили Алине немного развернуть ситуацию, немного абстрагироваться от своего товара и ответить на вопросы, кто в этой компании 1) хочет сэкономить миллион бюджета, 2) кто пойдет нам навстречу, теоретически готов к диалогу 3) кто при 1) и 2) будет занимать достаточное положение для изменения должностных инструкций.

Путем нескольких попыток и брейн-стормов мы выяснили, что это может быть руководитель отдела продаж. Почему? А вот доводы. Во-первых, коллега, а посему хоть раз, но выслушает (допущение, однако из тех, что частенько работают). Во-вторых, руководители отдела продаж – люди прогрессивные, активные и любят говорить о деньгах. Тоже не всегда, но есть такое дело. И, в-третьих, руководители отдела продаж почти всегда хотят взять себе в бюджет миллион, чтобы потратить на обучение, продвижение, анализ рынка и еще десятки вещей, которые позволят им продавать быстрее, выше, сильнее.

Это пример того, что специалистам по продажам не надо заикливаться на своем продукте, бесконечно холить и лелеять. Если вы продаете канцелярские принадлежности, вовсе необязательно «ломиться» к тем, кто их закупает. В описываемом примере так и получилось.

Диалог с руководителем отдела продаж (вкратце) строил-

ся таким образом:

Алина: Вы бы хотели сэкономить около миллиона рублей в год из бюджета и потратить его на улучшение работы отдела продаж?

Руководитель отдела продаж: Хотел бы. Но это зависит еще и от того, что нужно сделать.

Алина: Не так уж и много. Просто повлиять на офис-менеджеров, чтобы они сделали следующее...

Руководитель отдела продаж: Офис-менеджеры мне не подчиняются.

Алина: Да, но, возможно, вы можете поговорить с тем, кому они подчиняются.

Руководитель отдела продаж: Там на каждом этаже свой человек, который следит за административной частью. Вы мне предлагаете по всем этажам пройтись?

(Алина была готова к подобной сложности, так как знала, что централизованного управления административной частью нет. В сущности именно поэтому в данном примере пришлось идти таким «кривым» путем.)

Алина: А вы не сможете обсудить это на общем собрании руководителей, раз сейчас нет централизованного управления административной частью?

Руководитель отдела продаж: Я могу попробовать.

Алина: Спасибо. Думаю, если с вашей помощью компания сэкономит миллион в год, то вы не только сможете расширить свой бюджет на отдел продаж, а еще и экологическую

ситуацию улучшите...

С такими «косвенными» Выгодоприобретателями всегда 50 на 50. Однако это лучше, чем год за годом «долбиться» в закрытую дверь, наблюдая за тем, как один офис-менеджер сменяет другого, а отношение от этого не меняется. Офис-менеджеру (в целом) все равно, что там будет с бюджетом компании и тем более с экологией.

3.6. Выводы к третьей части

Мы рассмотрели пять наиболее сложных и при этом довольно распространенных примеров. Вкратце их можно охарактеризовать следующим образом.

Пример 1. Трудности с Пользователями. Первоначально – ошибка в выборе Выгодоприобретателя.

Пример 2. Сложность в определении выгоды и в чем она измеряется.

Пример 3. Нет выгоды – нет Выгодоприобретателя.

Пример 4. Сложно применить технологию, если в компании все решает один человек. Или так только кажется на первый взгляд?

Пример 5. Сложно искать Выгодоприобретателя в крупной компании, если выгода есть, но она «локальная».

Я намеренно не рассматриваю примеры из области исключений. Однако они, безусловно, есть. Не гипотетические, а реальные.

Иногда меня спрашивают, что делать, если брат директора (клиента) работает в конкурирующей компании и поэтому других поставщиков не допускают. Ну и тысячи вариаций на тему «рука руку моет». Единственный ответ: ничего. Или переманите брата директора в свою компанию. Не можете переманить? Не тратьте силы. На рынке еще очень много клиентов. Если этот клиент – единственно возможный для

вашего бизнеса, меняйте бизнес или маркетинговую стратегию.

Достаточно часто спрашивают, что делать, если предыдущий менеджер уже так взбесил клиента, что, услышав название компании, тот просто бросает трубку. Делайте то, что и обычно по РТП: формулируйте выгоду, ищите Выгодоприобретателя. Если выгода есть, Выгодоприобретатель не будет бросать трубку. А если будет, значит, вы неправильно оценили выгоду (первый вариант) или это не Выгодоприобретатель (второй вариант).

Самый популярный вопрос: как продавать, если нет выгоды? Наверное, для каждого автора лучший критерий востребованности произведения – когда его книгу перечитывают. Причем сразу, едва дочитав до конца. Я не настаиваю, но, если вы задаетесь вопросом, как продавать, если нет выгоды, вернитесь к первым страницам. Мне будет приятно.

Часть 4. Практика Психология продаж (Примеры)

4.1. Пример 1. Блок «на деньги»

Специалист по продажам Виталий на тот момент проработал в отделе продаж около года. Хорошие показатели, начальство ценило его за аккуратность, исполнительность и явно видело повышение в ближайшем будущем. Еще полгода Виталий проработал на текущей позиции, уверенно сохраняя достойные показатели. И вот наступил «тот день». У Виталия с руководителем отдела продаж состоялся такой диалог:

Руководитель отдела продаж: Хорошо работаешь. Хотим перевести тебя на позицию менеджера по работе с ключевыми клиентами.

Виталий: Спасибо. А что я должен там делать?

Руководитель отдела продаж: Функционал прежний. Только клиенты и сделки более высокого уровня. И возможность зарабатывать в полтора-два раза больше, чем сейчас.

Виталий: Здорово, спасибо. А можно подумать?

(Руководитель на доли секунды мысленно вернулся в тот день, когда ему самому предложили стать менеджером по ра-

боте с ключевыми клиентами, и, мягко говоря, удивился этому «можно подумать?».)

Руководитель отдела продаж (недоумевая, даже злясь): Конечно. Подумай.

Виталий ушел «на подумать». Хотя выглядело это приблизительно так, как если бы лейтенанту предложили стать капитаном: чего тут думать-то?! Через обозначенные три дня они снова встретились.

Руководитель отдела продаж (смеясь и понимая, что Виталий от скромности попросил время на раздумья): Ну как? Подумал?

Виталий: Да. Я не...

Руководитель отдела продаж: Мм...

Виталий: Да, я не... я бы... пока... хотел остаться на прежнем месте.

Дальше последовали бурные возгласы руководителя про «это же такая хорошая возможность!». К непониманию добавилась искренняя обида. Он к Виталию со всей душой, а тот повышения не хочет.

Начали в этой «вакханалии» разбираться. Почему хороший работник отказывается от повышения и более интересных сделок? Почему, черт возьми?!

В результате на поверхность выплыл блок «на деньги»: Виталий боялся «преступить черту», то есть зарабатывать больше какой-то суммы, морально себе позволенной.

Почему? Причин может быть много, большинство связа-

но с детством и культурным слоем. Возможно, пройдет 20 лет и этот блок будет неактуальным. Но в настоящий момент во многих из нас еще живо «не были богатыми, нечего и начинать» и «художник должен быть голодным». А еще, как это ни смешно и наивно, презрительно брошенные в сторону дорогих домов, автомобилей, украшений «наворовал», «наворовала», «нахапал», «понаехали»... ну и т. д. Это и есть блок «на деньги». Когда внутри сидит такой маленький чертик, который протягивает некие невидимые ниточки между «деньги» и «плохо». В широком смысле «плохо» побеждает.

За многолетнюю практику мы встречали такие случаи, когда деньги (не деньги вообще, а некий уровень, когда денег больше, чем...) подсознательно связывали с обманом, нечестностью, воровством, социальной изолированностью, предательством, недовольством социального окружения и даже (!) насилием. Справедливо будет спросить, кого же человек насилует, если он зарабатывает определенное количество денег вполне законной работой. Ответ: того, кто меньше зарабатывает... Потому что те, кто меньше зарабатывают, не просто меньше зарабатывают, а меньше зарабатывают из-за него. Как будто они (те, кто мало зарабатывают) что-то делают не так не сами по себе. В этом случае можно перефразировать известное выражение: деньги одного заканчиваются там, где начинаются деньги другого. Глупость какая-то? Да, но только не для человека с блоком «на деньги». Деньги представляются ему некой банкой с магической жидко-

стью, которая ходит по кругу и каждый из нее отпивает. Если слишком много отпить самому, остальным придется довольствоваться тем, что осталось на дне.

Здесь важно отметить, что блок «на деньги» не действует на деньги в целом. Как правило, только от какого-то уровня. Просто уровни у каждого разные. Для кого-то соседские «жигули» – это уже «наворовал». Но очень много случаев, когда трехлетний «мерседес» – «все правильно сделал», а такой же новый – все-таки «наворовал, сволочь». Большое количество людей блокируют собственный денежный рост, чтобы не преступить порог и не попасть в стан воров и бандитов. Имеется в виду, конечно, не реальное попадание в такой «стан», а психологическое ощущение, плюс подтверждение от социума в виде «эй, смотри, какая у него тачка!.. ну наворовал».

Вот так и в этом примере. После нескольких интервью с Виталием оказалось, что на него сильно действует социальное окружение. Он жил в небольшом квартале Подмосковья, что-то вроде дворов-колодцев с хрущевками, где все друг друга знают. В его окружении, так уж получилось, в основном были люди старой закалки. Ситуация осложнялась, что Виталий к тому же имел в этом окружении статус некоего всезнайки. Он помогал соседям настроить оргтехнику, заполнить какие-то бумаги и т. д. Иными словами – «какой хороший парень!». И вот! Что же будет, если хороший парень начнет зарабатывать больше «позволенной планки»? На него

же пальцем начнут показывать. Машина дорогая, мебель новая, жена может не работать. Вердикт: «начал воровать» или «обманывает население». Или что-то универсальное: «не товарищески», «не по-христиански», «так честные люди себя не ведут».

Едва Виталий представил себе такие картинки (наша психика работает быстро), само собой появилось «а можно подумать?». Через три дня, когда его страхи только укрепились, вердиктом было «я лучше пока не...».

Блок «на деньги» – не самый плохой вариант. В крупных, особенно иностранных компаниях это давно уже поняли и ввели все то, что называется perks. То есть некие льготы и привилегии, которые напрямую не выражены деньгами. Страховки, поездки, служебные автомобили и другая техника, образование для детей, повышенная пенсия и пр. Причем такие льготы совершенно не противоречат и нашему менталитету. Более того, почти 70 лет у нас в ходу были именно льготы, а не деньги.

Именно так пришлось поступить с Виталием: вместо увеличения заработной платы ему предоставили оплаченные поездки. Например, конференция за границу на один день, а ему оплачивают с женой на три, по причине обмена опытом. Дальше – больше: страховки и обучение для детей, отдых и все в таком духе. Виталий оживился. Страх перейти «денежную черту» ушел. Автоматически появилось желание достигать и совершенствоваться.

4.2. Пример 2. Блок «на деньги и на успех»

В этом примере блок «на успех» был не в деньгах, а в статусе.

Технический сотрудник Николай вынужденно стал руководителем технической службы. Вот уж, право слово, инженеру хорошего потеряли, руководителя плохого приобрели. Но иногда не бывает других вариантов – приходится назначать на должность человека, у которого больше, чем у остальных, знаний о продукте.

Едва Николай получил новый статус, он за считанные дни из пай-мальчика превратился в забияку. Буквально парировал решения руководства с какой-то излишней мстительностью, постоянно шел на конфронтацию, по поводу и без. В общем, делал все, чтобы его вернули обратно – «гайки крутить». Если бы дело было в гайках! Так нет. И на нынешней позиции он большую часть времени крутил эти самые гайки, от него же требовалось только иногда посматривать, как другие крутят, всячески помогать словом и не только. Нормальная наставническая позиция, которая обычно не обременяет. Однако Николай прямо-таки бился, аки тигр в клетке.

По результатам интервью выяснилась причина подобного поведения, довольно банальная, но действенная. С детства Николая учили, что «начальник» – это плохо. Самым

запоминающимся мультфильмом у него был тот, где антилопа забрасывает раджу насмерть золотыми монетами. Причем в интерпретации Николая раджа погиб не от собственной жадности (это уже к блоку «на деньги»), а потому что был раджой. То есть по образу жизни угнетал и поработал трудовой народ. И вот еще какая интересная штука: Николай в точности помнил, в какой квартире и в каком подъезде жил какой-нибудь начальник. Учитывались все виды начальников. Даже начальники библиотек и главные сторожи гаражных кооперативов. Возможно, кто-то из близких маленького Николая «тыкал пальцем» в таких антисоциальных субъектов и что-то нехорошее про них говорил. А может, это было хобби всей семьи – найти в толпе начальника и как-нибудь очернить. В общем, дело в статусе.

Николая срочно переименовали из руководителя в главного эксперта, посадили на прежнее место и вычеркнули у него все КРІ, связанные с управленческим воздействием.

Такая роль «знатока», а не мерзавца-начальника его не блокировала. Скорее наоборот.

Разумеется, не всегда можно исправить этот блок простым переформулированием. Чаще случаи бывают более сложные. Потому что и сам блок сложный. Очень по-разному люди понимают, что такое успех.

4.3. Пример 3. Блок «Скрытые выгоды»

Сергей Иванович занимал высокий пост в одном из столичных банков. Жизнь его была размеренной, заранее спланированной, все траты учтены, все доходы забюджетированы, дети и жены пристроены. Один из примеров людей с самым высоким уровнем доверия в кредитных организациях. Правда, такие люди, как правило, кредитными продуктами и не пользуются. Но это уже другой вопрос. Еще про таких людей достаточно точно спели в одной песне: «...был, привлекался, имел, награжден, состоял...»

Но... да, всегда интереснее, что идет после «но». Так вот. Сергей Иванович время от времени влезал во всякие уж слишком для его солидной позиции эмоциональные бизнесы.

Инвестировал в какие-то странные интернет-проекты, пытался совместно с какими-то еще школьными приятелями открывать какие-то бары. Его афронты никогда не были из ряда вон. Можно сказать, что и деньги, которые он тратил и, как правило, терял на них, были для него несущественными, словно специально отложенными на легкомысленные бизнес-истории.

Однако со временем Сергея Ивановича сие обстоятельство начало терзать. Тем более что после участия в таких

проектах и их полнейших последующих провалов приходилось ссориться с приятелями, расстраиваться, что вот опять не получилось. Нет, больших трагедий не происходило, но осадочек накапливался. С ним, с «осадочком», он и пришел на терапию.

В процессе интервью выяснилось, что в детстве и юности Сергей Иванович был совсем не таким Сергеем Ивановичем, как сейчас. Кутил, гулял, «знавал красивых женщин». Однажды чуть не собрался идти через всю страну с одной гитарой наперевес. Потом, конечно, опомнился, выбрал карьеру успешного банкира и стал благочестивым семьянином. Только мысль про гитару-то запала. Не отпускала его эта мысль даже в комфортном директорском кресле. Именно потому, время от времени, Сергей Иванович выбирал сомнительные проекты, чтобы инвестировать во что-нибудь новое, интересное, простите, инновационное. Почему бы и нет?

Справедливым будет вопрос «При чем тут блок?». Ну погуливает иногда солидный человек, надо же как-то развлекаться. Блок в том, что Сергей Иванович до последнего момента не рассматривал это как «погуливать», наоборот, он относился к этим своим проектам с полной серьезностью и финансовым подходом, как к чему-то важному, перспективному. Ну и расстраивался соответственно, когда все быстро превращалось в балаган.

Мы порекомендовали Сергею Ивановичу научиться договариваться с самим собой, причем «на берегу» (до того как

он влезет в очередную авантюру, а не после). О чем именно? О том, что он просто поигрывает для собственного удовольствия, делает это исключительно для игры, других целей нет. То есть попробовать перевести его скрытые выгоды на осознанный уровень. Зачем? Чтобы блок превратился в стратегию: если человек действует исходя из стратегии, он может в любой момент остановиться или продолжить, изменить ход движения. Стратегия тем и хороша, что ее можно менять.

Лайфхак

С наемными сотрудниками подобное выполнимо в единственном случае: сам человек хочет свой блок проработать, его чаша переполнилась, он осознанно желает что-то с этим сделать.

В иных случаях опять можно только «замазать», а не «лечить».

4.4. Пример 4. Блок «Невротический конфликт»

Самый сложный тип блока с психологической точки зрения. Очень высока вероятность, что вы так никогда и не узнаете, в чем настоящая проблема. Или проблема настолько «кривая», нереальная (на первый взгляд), что не догадаетесь. Точнее, не позволяйте себе даже подумать о подобном.

Геннадий руководил своим небольшим бизнесом. Да, блоки действуют по всей «вертикали власти». Именно поэтому на рынке психотерапии есть специалисты, один сеанс у которых стоит тысячу долларов. Соответственно, есть пациенты, которые готовы такие деньги платить.

Итак, небольшой бизнес Геннадия был организован очень нервно, хотя он занимался промышленными поставками производственным компаниям. Вполне себе консервативный технический сегмент B2B-рынка. Клиентов не очень много, сделки не очень большие, бизнес-процессы вроде бы вполне понятные. Отдел продаж, бухгалтерия, технический отдел, несколько проверенных годами поставщиков. Да, так должно быть. Но только не у Геннадия. В его исполнении «тишь да гладь» могла поспорить страстями с латиноамериканскими сериалами. Все постоянно опаздывали, срывали сроки, решения принимали в последний момент, вот они и были соответствующими: нервными, невротическими, слож-

ными, неправильными. А какими еще могут быть решения, которые принимают, когда на карту уже ВСЕ поставлено? Именно такими обычно и бывают!

Все сыпалось, рвалось, падало, все вздыхали, жаловались, стонали, мучительно исправляли, мучительно праздновали, что все-таки исправили. Праздновали, надо заметить, с горчинкой – вдруг, пока празднуют, опять что-то просыплется? И всякий раз так и происходило. Во главе всей этой «цирковой лавки» Геннадий. Каждый день ему приходилось что-то кому-то отправлять, у кого-то что-то забирать, решать миллион незначительных вопросов, нервничать, волноваться, потеть. Алягер ком алягер.

На практике войны-то никакой не было. Просто обычные административные функции заменялись какими-то уж очень истеричными конвульсиями. Лишним будет говорить, что такими же в этой компании были и сотрудники. Ведь часто «рыбак рыбака», то есть люди с похожими блоками объединяются. Ну а если с таким блоком руководитель, то и по-давно.

Геннадий от всего этого выдохся, здоровья перестало хватать на «пляску Витта», и пришел к нам на интервью.

Оказалось, в детстве его часто призывали к порядку: убери комнату, вернись вовремя, сделай все точно, не сори, ходи по струнке и прочие атрибуты солдатской муштры.

Но это ладно. Хуже другое: родители и многочисленные родственники делали все наоборот: не приходили, не уни-

рали или исключительно в последний момент, съезжались, разъезжались. С детства мальчика преследовало «смотри, как надо, но делай по-другому».

В результате Геннадий одновременно «по-другому» и «как надо». Классическая расстановка для невротического конфликта, формирующегося в детском возрасте.

Чтобы соответствовать родительскому внушению о серьезности и основательности, Геннадий выбрал тот вид бизнеса, в котором нужно быть точным и серьезным: самый что ни на есть промышленный сегмент B2B. Он же не выбрал, скажем, что-то более легкомысленное. Какие-то творческие проекты, например. А может, в цирк и надо было идти? Не пошел. С другой стороны, чтобы делать «как надо», он даже в таком техническом направлении бизнеса и сегменте рынка умудрялся устроить «цирковое представление». Странно? Ничуть. Действовало классическое для невротического конфликта взаимное исключение: наведи порядок, но не наводи порядок, потому что смотри за нами, как надо, а мы не наводим порядок, как раз наоборот, разрушаем порядок, а если наводим, то или когда ненужно, или в последний момент.

Как я уже говорил, сделать что-то с невротическим конфликтом в рамках корпоративного управления практически невозможно. Это решается долгим психотерапевтическим переучиванием и занимает годы реально тяжелого труда, как со стороны пациента, так и терапевта. В этом примере Геннадию можно посоветовать разделить «потоки»: завести хоб-

би, которое даст ему возможность «сливать» свою «цирковую» сущность вне работы. Поможет ли? Надолго ли? Вопрос каждого отдельного случая.

4.5. Пример 5. Блок «Травма»

Мой друг и коллега называет подобных кандидатов «сбитыми летчиками». Человек когда-то успешно работал и хорошо зарабатывал. Потом что-то произошло – бизнес прогорел, наехала налоговая, доход резко снизился. Это было очень болезненно. Такой человек может хорошо пройти собеседования, потому что понимает и на собственном опыте знает, как эффективно работать. Но после нескольких месяцев начнет складываться ощущение, что он «не дожимает». Не делает «последнего шага». Вроде хорошо продает, а план выполняет на 80 %. Ведет хорошие сделки, но в какой-то момент они срываются, причем по странным причинам, например он не смог поехать на встречу. То есть психика ограждает его от потенциально опасной ситуации, чтобы не попасть еще раз в ту, пережитую травму.

Что же делать? Лечиться успехом, безопасностью и расшифровкой старого опыта. В первую очередь узнайте, как это было. Объясните разницу между его предыдущей компанией и вашей. Расскажите, какие шаги вы предпринимаете, чтобы не оказаться в «той» ситуации. Ваша задача – развести два опыта в разные стороны, потихоньку демонстрируя, что та (прошлая) история не имеет отношения к его новой работе.

Был у нас очень сложный случай. Хороший мужик, Ан-

дрей. Но жизнь «побила». Работал в компаниях, которые то прогорали, то не выплачивали зарплату, то учредители все записывали на него, а потом приходила налоговая. Каждый раз все заканчивалось новыми кредитами, скандалами в семье, отчаянием. Каждый раз Андрей брал себя в руки и шел дальше, однако силы таяли. Он дергался ужасно, из-за всего. Тут не доплатят, тут не додадут, эти соскочат, а что если... так и хотелось на него гавкнуть: «ДА ХВАТИТ УЖЕ НЕРВНИЧАТЬ!» Но гавкать нельзя. Еще глубже свалится в травму. Проблема вырисовывается довольно четко – в голове Андрея сохранилась старая схема, в результате которой он сейчас боится сделать шаг, потому что за это непременно «прилетит» по башке.

Мы начали с доверия к нашей компании. Всю его зарплату и бонусы кропотливо с ним сверяли. Каждую оплату от каждого клиента перепроверяли, показывая прозрачность начисления бонусов. Кстати, это правило мы закрепили, так действительно всем спокойнее. Показывали Андрею, как делать рискованные шаги с клиентами. В случае успеха – праздновали. У травматиков есть особенность – из-за страха перед успехом они его, на всякий случай, обесценивают: «Клиент оплатил, но это неважно, в следующий раз все равно не заплатят. Или товар не понравится, потребуют деньги обратно». Ребята, так не пойдет. Сделка прошла – празднуйте! Если что-то сорвалось – показывайте, что это не конец света, можно и нужно стараться дальше. Шаг за шагом. Учите мозг

видеть новую схему, переписывая «действие – неудача» на «действие – успех». Если честно, до конца эти блоки не излечиваются. Но «настроить» травматиков можно. Надо всегда сравнивать их потенциал и то, сколько вы (бизнес) готовы в него вложить. Времени, денег. Это очень помогает.

4.6. Выводы к четвертой части

В современной психологии есть представление, что текущая жизненная ситуация каждого человека зависит от его внутреннего состояния не меньше, чем от внешних факторов. Конечно, говоря об этом, мы имеем в виду только штатные ситуации. Война, природные катаклизмы, эпидемии в этой концепции не рассматриваются. Речь идет о нормальных социально-бытовых условиях. Иными словами, если россиянин с высшим образованием, опытом работы, нормальными родителями беден и жалуется на жизнь, то причину стоит искать в нем самом, а не в трудностях жизни. Ибо трудности у всех плюс-минус одинаковые, а результаты разные.

Еще раз... мы не сравниваем кенийца, больного СПИДом, и представителя династии Ротшильдов. Понятно, что их коммерческие и социальные успехи во многом зависят от внешних условий и первоначальных вводных.

Никакой магии в этом нет – бессознательное не управляет миром, не шаманит, подкидывая нам те или иные ситуации. Просто оно намного, НАМНОГО умнее сознательной части нашей психики!

Когда мы выбираем какое-то действие, наше бессознательное уже просчитало, к чему это действие приведет. Когда мы, повинувшись собственным импульсам, желаниям,

нежеланиям, интуиции, предчувствию, ощущению, даже мысли «я думаю, так будет лучше», действуем, то действуем с подсказки той нашей части, которую не вполне осознаем, – из бессознательного. И только потом рационализируем поступок – объясняем его из сознательной части. Но это происходит постфактум – сначала мы что-то решили, а потом объяснили, почему решили именно так. И вот, в зависимости от того, какая задача стоит в неосознаваемой части нашей психики, такие решения мы и принимаем, запуская цепочки событий. Никакой магии. Сплошная психология.

Что творится в нашем бессознательном? Да кто ж его знает... для того и существует психотерапия, чтобы разобраться. Правда, если нужно разобраться в скрытых, неосознанных мотивах сотрудника, не обязательно лезть в глубины, искать истории из детства, узнавать, как часто сотрудника обнимал отец и до какого возраста он мылся с мамой. Можно просто обратить внимание на некоторые маячки, позволяющие понять, есть ли в человеке один из тех блоков на неудачу, которые мы здесь вывели.

Существует множество причин,двигающих человека по тому или иному пути. В этой книге нас интересуют те, что относятся к коммерческой успешности сотрудника, а значит, и вашей как его руководителя, собственника бизнеса.

В психике каждого человека уживаются разнообразные блоки, установки, представления, понимания, трактовки и прочая субъективщина. Доктор Фрейд называл это скрепа-

ми, позже, в современной психологии, это назвали когницией (в переводе с латинского ‘знание’). Образуются скрепы в течение всей жизни и носят как здоровый, так и невротический характер. Следует сказать, что слово «невротический» не имеет прямого отношения к слову «нервный». Невротик, к примеру, может обладать ледяным спокойствием. Невротический – это когда в основе лежит невроз (а не нервоз). Невроз – это состояние, при котором две внутренние потребности конфликтуют друг с другом. Например, есть потребность состояться как мужчина. Она может делиться на две части: первая – быть похожим на отца (как главный детский образ мужчины), вторая – обеспечивать жену (как социальный образ мужчины). Теперь представьте, что папа коммерчески неуспешен. Возникает неосознанный конфликт – я хочу много зарабатывать, но хочу мало зарабатывать. Психика не может справиться с таким парадоксом и, чтобы защититься, блокирует одну его часть: либо «похож на отца» (человек уходит в протест), либо «хочу много зарабатывать». Но! Блокируется бессознательно! В этом проблема. Человек не понимает, что совершает действия, мешающие заработку. Это только один из вариантов. В реальной жизни их десятки, если не сотни.

Невротический конфликт (невроз) лечится на психотерапевтических сеансах. В формате управления отделом продаж или любым другим видом корпоративного управления проработать подобную «засаду» невозможно.

Да, это тяжелый случай. Есть более простые варианты так называемых «блоков» – убеждений, мешающих успеху.

Подводя итог, хочу повторить уже звучавшую мысль: «Нет запроса – нет решения!» Если человек понимает, что с ним происходит что-то «не то», с этим можно работать. Во всех остальных случаях – вы сами принимаете решение за другого человека и пытаетесь, по сути, «настроить» его под себя. Насколько это этично? Решать вам. Насколько эффективно? По ситуации. На некоторое время – довольно эффективно. Однако неврозов на свете множество, поэтому, если вам нужен сотрудник, который будет рваться к победе, лучше сразу искать именно такого. Ибо неврозов, способствующих «достигаторству», ничуть не меньше, чем способствующих неудачам.

Все описанные подходы и примеры – это способы мотивации сотрудника. Мотивация – одна из форм манипуляции. Необходимой манипуляции при управлении персоналом. Да, именно так! В то же время важно помнить, что человека насильно вылечить, «причинить ему добро» невозможно.

Таким образом, применяя то, что здесь описано, вы делаете лучше в первую очередь своему бизнесу и, возможно, себе. И только. Вероятное улучшение жизненной ситуации сотрудника – лишь побочный эффект.

Заключение

Мы вообще-то не очень любим записывать то, что лучше всего делать на практике. Это как писать пьесу по мотивам футбольного матча. Здесь то же самое. Продавать лучше не в теории, а на практике. Психологическое консультирование и терапия – тоже мероприятия на 99 % практические. Но тут, что называется, наступили на любимый мозоль. Надеемся, не зря. Решать вам.

Части вторая и четвертая книги показали, что со стороны того, кто продает, тоже есть роли. В отличие от ролей покупателя, они отражают отношение не к продукту, а к себе, выражаясь в том, кто какими блоками обладает. Можно назвать блоки установками, сценариями, шаблонами поведения. Как угодно. Главное, в том, что вы делаете, есть какая-то «червоточина» (уж точнее не назвать, извините). И эта червоточина мешает вашему бизнесу добиться успеха.

Роль со стороны того, кому продают, и того, кто продает. С обеих сторон – роли. Это навело нас на следующую удивительную и (при этом) чрезвычайно банальную мысль: что бы мы (вы) ни продавали, на каком бы рынке ни работали, имеет место встречи роли с ролью. Как правило, это напоминает встречу двух аквалангистов на дне илистой реки. Они что-то пытаются друг другу объяснить через мутное стекло масок, без возможности говорить и с размазанными жестами, какие

бывают, когда человек пытается удержать себя при сильном подводном течении.

Да, Эрик Берн³ оказался прав. Люди, которые играют в игры, и игры, в которые играют люди. Все мы – игроки, а вокруг нас – игры.

Поэтому пусть вас, кто бы вы ни были, не смущают и не сбивают строгие костюмы, визитки с золотым обрезаем, секретари, помощники и великоречивая риторика. Это всего лишь переодетые «аквалангисты». То есть все мы, в той или иной степени. Простите за прямоту.

Это не хорошо и не плохо. Просто так оно есть. Тут другой вывод важен и очевиден: придется выучить «акваязык», чтобы хоть сколько-нибудь эффективно взаимодействовать.

³ Американский психолог и психиатр, разработчик транзакционного и сценарного анализа. Развивая идеи психоанализа, общей теории и метода лечения нервных и психических заболеваний, Б. сосредоточил внимание на транзакциях, лежащих в основе межличностных отношений. Некоторые виды транзакций, имеющие в себе скрытую цель, он называет играми.