

Давайте попробуем выделить несколько наиболее характерных типов поведения продавцов (далее — типов продавцов) и найти те характеристики, которые этим типам присущи. Может, это и будут критерии успеха продаж? Конечно, как мы уже увидели из диалога с Михаилом, продавцов — великое множество, и все они ведут себя по-разному, в соответствии с собственными правилами успешных продаж. Но тем не менее из этого множества можно выделить некоторые типажи и особенности их поведения.

Свой анализ я бы хотел начать с наиболее распространенного типа; назовем его «продавец-статистик». Такие продавцы занимаются просеиванием неограниченной клиентской базы — своего рода «ковровыми бомбардировками» клиентов — неприцельными, массовыми, бездумными.

Задача таких продавцов — охватить как можно больше покупателей и представить им свою продукцию. По сути, свести все к законам статистики. Тут главное количество, а не на качество. Таких продавцов можно встретить где угодно, начиная с метро и заканчивая телемагазинами. «Продавцы-статистики» навязчивы и никогда вас не слушают. Как правило, говорят только они, при этом заученными фразами, из-за чего быстро надоедают. Мне, например, часто звонят и предлагают билеты в театр. Продавец представляется и говорит какую-нибудь

Глава 1. Распространенные способы продаж и типы продавцов

нелепицу (например, он счастлив, что наконец до меня дозвонился, или хочет пожелать именно мне замечательного дня — это при том, что слышит меня впервые в жизни), а затем начинает рекламировать спектакль или какое-нибудь представление. И делает он это, словно рэпер на соревновании по скороговоркам: говорит так быстро, что невозможно вставить слово в его речь. Мне еще никогда не удавалось их дослушать до конца — я просто не выдерживал и бросал трубку. Расчет в данном случае, видимо, идет на более вежливых людей, способных все выслушать и вступить в разговор. Как только появляется диалог — появляется и шанс что-то продать.

Как я уже отметил выше, основная беда большинства таких продавцов заключается в том, что они совсем не слушают. И даже не пытаются. Если покупатель задает им вопрос, то они лишь на мгновение замолкают и тут же продолжают выдавать зазубренный текст. Иногда им удается загипнотизировать покупателя, ввести его в некий транс, навязать свой товар, однако еще раз подчеркну: такие продавцы вас не слушают! Им просто некогда. Им надо обработать огромную базу контактов, найденных из всевозможных источников информации. И из-за этого количество их потенциальных клиентов резко падает.

Позже мы убедимся, что одним из основных критериев продавца является умение слушать. Ведь люди

по своей природе устроены так, что хотят, чтобы их выслушали. Им это просто необходимо. Причем практически всем. Начиная с дворника и заканчивая топ-менеджером корпорации. Обратите внимание, что почти в любом споре (особенно эмоциональном) ни одна из сторон не слушает другую. Часто люди и вовсе стараются друг друга перекричать. Им все равно, что говорит их оппонент: главное — докричаться до остальных. Или, например, часто говорят: «Женщина любит ушами». Женщина во все не любит ушами — она, ровно как и мужчина, хочет, чтобы ее выслушали, поняли и, может быть, посочувствовали ей. Если это происходит, то она воспринимает слушателя как человека близкого ей, понимающего ее, разделяющего ее трудности. Так и покупатель хочет, чтобы ведущий с ним диалог продавец слушал его, понимал его сложности и проблемы и предлагал их решения или хотя бы предпринимал попытки это сделать. А не талдычил про себя и свою замечательную компанию — как давно она на рынке, как хороши ее продукты и каким замечательным человеком был ее основатель. Покупатель слышит это каждый день от всех других продавцов. И ничего, кроме отвращения, у него это не вызывает.

«Продавец-статистик» скажет: если всех слушать, то времени на продажи не останется! Тут уж выбирать ему — качеством брать или количеством. Количество потенциальных покупателей, конечно,

Глава 1. Распространенные способы продаж и типы продавцов

важно, но лично я бы выбрал качество. Это позволяет не превратиться в подобие робота, однообразно исполняющего запрограммированные действия, и не утратить вкус к своей работе, не убить в ней творческое начало. Ведь довольно быстро станет абсолютно неинтересно продавать, да и вообще чем-либо подобным заниматься.

Теперь перейдем к корпоративным продажам. В этом случае ситуация резко меняется — количество покупателей сильно уменьшается. Как правило, это компании одного сектора экономики: например нефтегазовые, металлургические, фармацевтические и т. д. В данном случае продавец работает не с неограниченным потоком людей, а с конкретной выборкой компаний и их сотрудниками (а иногда и вовсе с одной компанией). Усложняется в большинстве случаев и сам товар. Теперь это не продукт массового потребления, а сложная технология или услуга. Продажа этого продукта требует специфических знаний как о нем самом, так и о рынке. Тут можно выделить три типа продавцов и соответствующие им способы продаж. Я имею в виду «продавцов-коммивояжеров», «продавцов-технарей» и «продавцов-теоретиков» («маркетологов»). Каждый из них представляет собой крайность, и в жизни мы встречаем комбинацию этих трех типов в определенной пропорции. Но тем не менее у большинства продавцов превалирует тот или иной тип. Рассмотрим их по отдельности.

«Продавцы-коммивояжеры» делают ставку на личные качества, никак не связанные со знанием продукта. Их больше интересует построение отношений с заказчиком. Они сразу пытаются выйти на уровень руководства, завязать неформальные отношения, завоевать доверие. Часто они сторонятся всего технического, объясняя, что это «не их уровень». Как правило, продавцы такого типа являются очень обаятельными людьми, отлично делают нетехнические презентации, стараются всем понравиться. Это своеобразные строители отношений. Внешне — привлекательны и милы. Они успешны, когда им удается завязать неформальные контакты с руководством. Технические же специалисты компаний относятся к ним очень сдержанно, порой — отрицательно. Продавцам такого типа сложно работать с большим количеством компаний. Как правило, им удается влезть в определенную выборку клиентов и там осесть. Я бы сказал, что это западный тип продавца. В России их не очень любят: у нас большинство руководителей прошло путь от рядового специалиста до главного, они люди простые и прямолинейные. Наиболее ярким примером, наверное, является бывший глава «Газпрома» Виктор Степанович Черномырдин. Его одновременно любили, боялись и уважали. Это странное сочетание, характерное для советских времен, и в наше время часто встречается в бизнес-среде.

Глава 1. Распространенные способы продаж и типы продавцов

В большинстве нефтяных компаний есть правило: прежде чем претендовать на руководящую должность, сотрудники должны некоторое время отработать на производстве. Только так можно освоить все технологические процессы и узнать компанию изнутри. Когда в компанию приходит «продавец-коммивояжер», его сразу же отторгают, не пускают в свой круг и в итоге не хотят с ним работать. Из-за этого такого рода продавцы ходят вместе с техническими специалистами. Один ведет переговоры, другой включается в технические обсуждения, если они возникают. Мне часто доводилось быть именно в роли «продавца-коммивояжера», позиционируя себя как большого босса. Когда речь заходила о технических нюансах, я всегда кивал в сторону технаря и передавал ему слово. Но я делал это так, чтобы специалисты заказчика не подумали, что я чего-то не знаю о продукте. Просто это не мой уровень — для этого у нас есть обученные люди. Такой подход хорошо работает на переговорах. Каждый имеет свою компетенцию, каждый силен в своей области. Часто такой тип продавцов выделяют в отдельную категорию под названием «менеджер по работе с ключевыми клиентами». Обратите внимание на слово «ключевыми». Вам может показаться, что оно появилось здесь случайно. Отнюдь нет: оно подчеркивает, что такой продавец фокусируется на определенных компаниях (а часто и одной компании) и не будет расходовать себя на огромную их

выборку, как это делает «продавец-статистик». Он, напротив, сфокусируется на «ключевых» клиентах.

В нашей стране больше любят «продавцов-технарей» — тех, кто разбирается в предмете. Такие продавцы быстро находят общий язык со специалистами компании заказчика, особенно на низовом уровне. Выясняется, что у них много общих друзей или знакомых. Иногда они являются выпускниками одного вуза. Бывает, что после презентации бегут вместе в курилку. Основная беда «продавцов-технарей» в том, что они боятся начальства заказчика. Они привыкли быть «внизу» и сторонятся «верхов». А у нас, впрочем, как и везде, окончательное решение принимается все-таки наверху. Другим минусом «продавцов-технарей» является то, что они часто меняют фокус — с самой продажи на технические обсуждения решения. Попросту забывают, зачем пришли к заказчику, в чем их истинная задача. Они не думают, как им закрыть сделку, не чувствуют внутренних течений во время переговоров, не воспринимают невербальные знаки, не ловят настроение руководства. Они словно студенты на экзамене — пытаются идеально рассказать свой билет. Мне доводилось видеть и совсем уж вопиющие случаи, когда «продавец-технарь» в процессе обсуждения с техническими специалистами приходил к мнению, что решение конкурентов лучше, и начинал убеждать в этом заказчика. Иногда даже высмеивал собственное решение. В таких случаях

Глава 1. Распространенные способы продаж и типы продавцов

продавца приходилось увольнять. К сожалению, он так и не понимал за что.

Если бы мне пришлось выбирать, кого из этих двух типов продавцов взять на работу, то я бы нанял «продавца-коммивояжера» и дал ему в помощь технического специалиста. «Продавцы-технари» слишком часто забывают, что они сначала продавцы и уж затем — технари, а не наоборот. А главная задача продавца — продавать.

Третий тип — это «продавцы-теоретики». Они стоят между продавцом в классическом понимании и маркетологом. Обычно такие продавцы любят анализировать клиентов, собирать о них всевозможную информацию, составлять отчеты. «Продавцов-теоретиков» сложно выгнать из офиса — к клиентам они ездят в случае крайней необходимости, да и то чтобы вывести последнего на обед или ужин. Часто они работают с одной или несколькими крупными компаниями, так как не любят растрчивать себя по пустякам. Их интересуют так называемые «белые слоны» — другими словами, крупные контракты. Они полностью на них концентрируются, не отвлекаясь на мелочевку. Другим отличительным свойством таких продавцов является их умение продавать самих себя внутри компании. Они четко понимают: их основные клиенты — не заказчики, а собственное руководство. Его они холят и лелеют, его обхаживают. Конечно, не просто так, а ради про-

движения наверх, поэтому «продавцы-теоретики» долго не засиживаются в продавцах и при первой возможности уходят в маркетинг или менеджмент своей компании. Это некие продавцы себя внутри компании.

Все описанные типы продавцов можно разделить еще на две категории — «охотники» и «фермеры» (в меньшей степени это относится к «продавцам-теоретикам»). Такое деление касается, скорее, не способа продаж, а манеры поиска и ведения клиентов. Кто-то любит работать с устоявшейся клиентской базой и разрабатывать ее дальше, а кто-то ищет новых клиентов. Последним скучно работать с существующей выборкой — они жаждут новых впечатлений и эмоций. Понятно, что в идеальном случае нужны как «охотники», так и «фермеры», однако их пропорция может сильно различаться в зависимости от ситуации на рынке. Поясню, что я имею в виду. Мне довелось работать в одной компании в период высочайших цен на нефть. Клиенты сами бегали за продавцами и уговаривали их выслать счет. В итоге уже прилично перевыполнившие план продавцы передвигали сделки на следующий год, вешая на уши лапшу клиентам, всячески затягивая сделки. То есть их личный интерес превалировал над интересом компании. Более того, поведение некоторых продавцов вело к тому, что заказчики уходили к конкурентам. В итоге почти все продавцы перессорились с руководством и ушли работать

Глава 1. Распространенные способы продаж и типы продавцов

в другие компании. В общем, как у нас говорится, кому война, а кому мать родная. За неимением других способных кандидатов меня сделали главным продавцом и позволили сформировать новую команду продаж. Времени у меня было в обрез. Рынок был перегрет, надо было собирать урожай. Все ценные продавцы на рынке были разобраны и прыгали из одной компании в другую, увеличивая свою зарплату (иногда кратно), так что шансов на формирование новой команды высокопрофессиональных продавцов у меня просто не имелось. Тогда я решил набрать работающих «фермеров». В моем случае это были бывшие помощники руководителя, секретарши, выпускники вузов и сотрудники технической поддержки, давно мечтающие попробовать себя в продажах. В общем, зеленые юнцы, но крайне мотивированные! Каждый из них хотел себя проявить, доказать, что его выбрали не зря. Каждый работал на максимуме. Да, им не надо было искать заказчиков — те сами искали продавцов. Но им надо было четко отработать весь процесс сделки, а это тоже немало. Этим «юнцам» звонили начальники департаментов нефтяных компаний, поднимая их самооценку, превращая шаг за шагом в продавцов. В итоге мы закрыли рекордный для компании год за все времена существования российского офиса. Конечно, нам помогла экономическая ситуация, но тот результат до сих пор никто не переплюнул. Многие их тех «юнцов» в итоге стали профессиональными продавцами и руководителями.

Культ продаж

В кризис ситуация развивается совсем по-другому. За каждую маленькую сделку сражаются несколько продавцов, и тут уже результат будет зависеть исключительно от способностей и везения «продавца-охотника». Только он способен вырвать сделку из зубов конкурентов, и любой даже сверхпроизводительный «фермер» в данной ситуации будет бесполезен.

Описанные типы продавцов являются, конечно, крайностями. Успешным продавцом будет тот, кто обладает комбинацией сильных качеств всех описанных типов. Для этого нужно владеть коммуникативными и техническими навыками, а также знанием рынка. Правильный баланс этих составляющих является ключом к успеху любой корпоративной продажи. Хотя в жизни такой баланс достигается редко и продавцы тяготеют к тем моделям, которые мы рассмотрели выше.