

Сергей Майоркин

# **ОТ СИСТЕМЫ ОТКАТОВ К СИСТЕМЕ ПРОДАЖ**

# Сергей Майоркин

## От системы откатов к системе продаж

*Авторский текст*

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6741442](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6741442)

### Аннотация

Ваш профессионализм и опыт в конкретной индустрии – это половина успеха. Сейчас недостаточно заверить клиента в том, что ваша компания имеет все необходимые ресурсы и сертификаты, а опыт в других индустриях абсолютно соответствует стоящей задаче. Никто не хочет быть «подопытным кроликом», а значит, крупный клиент почти всегда просит подтверждения, что вы понимаете его задачи не просто без дополнительных разъяснений, а можете привести в их решение свои знания и опыт, которые вы получили как обобщение предыдущих аналогичных успешных проектов. Какие нужны подтверждения? Довольные клиенты из той же индустрии. В крупных западных компаниях существуют специальные референциальные программы (от английского *reference* – «ссылка», «рекомендация»). Как следует организовать эту работу? Это лишь один из множества вопросов, описанных в данной книге. В книге приведена новая методология, которая позволяет по-новому взглянуть на топ менеджеров клиента через

призму «тонкой семерки» Авессалома Подводного, избежать сложных и конфликтных ситуаций, и легче добиться желаемого результата. Менеджер B2B продаж часто использует шпионские методы, иногда даже не подозревая об этом. Офицеры ЦРУ с каждым человеком работают индивидуально. Они анализируют причины встретиться в первый раз, причины поддерживать связь, причины встретиться снова. Немного о шпионских методах в главе «Сбор информации». «Как у нас дела с этой крупной сделкой?» – часто спрашивают топ менеджеры своих продавцов. «Прекрасно»,– слышат они бодрый ответ. К сожалению, этот ответ они слышат чаще, чем заключаются такие сделки. Как же понять реальное состояние дел? Объективный ответ на этот вопрос поможет дать «квалификационная карта».

# Содержание

О КНИГЕ	5
ОБ АВТОРЕ	7
ПРЕДИСЛОВИЕ	9
С ЧЕГО НАЧАТЬ?	12
КАК НАЧАТЬ?	16
МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ КАК БОЕВАЯ ЕДИНИЦА	21
Конец ознакомительного фрагмента.	24

# Сергей Олегович Майоркин

## От системы откатов к системе продаж

### О КНИГЕ

*Книга интересна сочетанием теории управления продажами с живыми примерами из практики автора. Рассмотренные подходы и инструменты применимы для решения широкого спектра задач в сфере продаж B2B: от выстраивания процесса продаж до мотивации менеджера по продажам. Кроме того, они про наш бизнес, нашу российскую действительность, а не про успехи CocaCola в штате Флорида.*

*Михаил Попов, маркетинг директор*

*Книга содержит сборник советов автора по успешному ведению сложных сделок. Это особенно актуально для рынка высоких технологий. Автор рассказывает о том, на какие именно «грабли он наступил», где они стоят и как их обойти. Этот практический опыт считаю наиболее ценным.*

*Сергей Филатов, финансовый директор*

*Читая книгу, сразу понимаешь, что с тобой*

*общается большой профессионал в своем деле. В то же время она написана в очень доступной и увлекательной форме. Правила успешных продаж крупных проектов описаны подробно и хорошо запоминаются. Книга будет очень полезна менеджерам по продажам любого уровня, от топов до только начинающих свой профессиональный путь в области продаж.*

*Мария Василевская, директор департамента методологии и качества*

*Знания автора, которыми он делится на страницах этой книги, являются исключительно ценным сосредоточием передовой западной теории и многолетней российской практики успешных продаж. Книга, безусловно, будет полезна всем начинающим специалистам в различных отраслях, стремящимся быстро овладеть навыками эффективных продаж. Для опытных специалистов книга послужит полезным источником новых идей и закреплением уже имеющихся знаний.*

*Олег Сиротюк, архитектор бизнес-решений*

[www.mayorkin.com](http://www.mayorkin.com)

# ОБ АВТОРЕ

*Майоркин Сергей Олегович*

22 года – опыт в области продаж высоких технологий.

Сразу после окончания в 1991 году Московского Авиационного института по специальности инженер-математик создал и несколько лет успешно управлял научно-производственной фирмой. В качестве коммерческого директора работал в компании «АйТи» в Иркутске, а потом в Санкт-Петербурге. Принимал участие в переговорах с таким авторитетом как Радмило Лукич. Клиентами «АйТи» в те годы стали «ИРКАЗ», «САЯНСКХИМПРОМ», «ИАПО», Пивоваренная компания «Балтика».

В составе команды топ менеджеров в 2001 году перешел в «Микротест», где создал отдел продаж. Через год компания получила нового крупного клиента – Пенсионный Фонд Российской Федерации.

В начале 2003 года был приглашен в немецкий концерн SAP. Успешно развивал бизнес в металлургии с такими клиентами как «Северсталь-ресурс», «ЕвразХолдинг», «Мечел», «Металлоинвест», ГК «Росатом». В конце 2007 года возглавил департамент «САП СНГ» по развитию регионального бизнеса в РФ и Беларуси. Среди новых имен клиентов появились «Сибмост», «Ростовгорстрой», «Концерн «Калина».

В 2012 году начал факультативно консультировать компании по построению отделов продаж. С 2013 года занимается бизнес консалтингом, тренингами и коучингом. В мае того же года защитил дипломный проект, признанный лучшим, и получил степень MBA.

# ПРЕДИСЛОВИЕ

*«Не обманешь, – не продашь»* или *«Не подмажешь, – не поедешь»*, – так или почти так многие обыватели думают о продавцах. Я думал также в начале 90-х, когда занялся собственным бизнесом и открыл научно-производственную компанию по разработке программного обеспечения. Понемногу жизнь изменила мое восприятие процесса продаж. Работая в области информационных технологий (далее буду использовать сокращение «ИТ»), я убедился, что редко где можно встретить столько честных и преданных делу людей как среди продавцов. Наивно считать, что продавцы в ИТ компаниях «белые пушистые зайчики» и они живут в каком-то стерильном мире, где нет мздоимства... Сейчас редки компании, которым удалось выжить, не платя откаты клиентам, особенно, если это клиенты из госсектора или крупные корпорации. Я посвятил почти четверть века своей жизни ИТ индустрии и знаю множество примеров компаний, которые либо «принципиально не платят взятки» клиентам, либо стараются этого избегать по этическим соображениям.

Какую цель я преследую, обратившись к этой теме? – Сразу скажу, что точно не собираюсь читать нравоучения. – А тогда зачем? – Наблюдая за развитием отношений между продавцом и покупателем вижу, что все чаще выгода для дела перевешивает значение откатов в различных индустри-

ях. Иногда опытный мздоимец готов разрушить проект, если не получил «свое», произнося сакраментальное: *«Так не доставайся же ты никому»*. Но даже он вынужден учитывать новые реалии, и требует от своих поставщиков-благодетелей помочь ему с доказательством акционерам и директорату пользы от сделанных им инвестиций, обоснованием экономической и иной целесообразности приобретения дорогостоящих изделий и услуг. В области высоких технологий, когда речь идет о продаже программного обеспечения, сложных и наукоемких изделий, процесс такого обоснования не очевиден.

Ко мне обращаются компании, которые хотели бы построить систему продаж по аналогии с западными компаниями, сильно преуспевшими в этом. Их уже не удовлетворяют менеджеры по продажам, главная задача которых ранее была в поиске того, кому всучить взятку, чтобы получить заказ, да еще и сэкономить. Успех многих западных компаний, вышедших на наш рынок, показывает, что система продаж, основанная на поиске выгоды для клиента, эффективна и может работать даже в наших реалиях, а в последнее время она все более востребована.

Я хотел бы поделиться своим опытом продаж сложных решений и заключения больших сделок с крупными клиентами. Возможно, этот опыт будет полезен вашей компании в деле построения системы продаж. Параллельно с работой я проходил обучение по программе МВА, что позволило обоб-

щить полученный мной практический опыт. В книге, помимо примеров из жизни, я привожу сведения из теории менеджмента. При этом следует подчеркнуть, что книга не является учебным пособием для создания и развития отдела продаж *ab ovo usque ad mala*. Я надеюсь на наличие опыта управления продажами у читателя, а также предполагаю, что читатель – менеджер по продажам, который стремится к развитию своей карьеры, начальник отдела продаж, директор или собственник компании, которая ведет свой бизнес с крупными клиентами.

Мы часто знаем теоретически, как нужно действовать, но при этом раз за разом совершаем ошибки. Я преследовал цель обратить внимание читателя на ошибки, которые мы делаем чаще всего при организации работы и в процессе продаж. В книге предпринята попытка дать ответы на вопросы моих клиентов.

Важно, что описываемые в книге подходы во многом отличаются от продажи товаров широкого потребления, даже для компаний, работающих на рынке B2B. Приведенный опыт, на мой взгляд, более всего подходит для компаний из отрасли высоких технологий.

Рассматриваемые вопросы вмещают в себя большое количество специальных терминов из различных областей знания. Используемые в книге понятия смотрите в разделе «Глоссарий» в конце книги.

# С ЧЕГО НАЧАТЬ?

С понимания потребности Клиента. Может быть, вы видели фильм «Next» с Александром Абдуловым в роли бандита по кличке Лавр. В одном из эпизодов он заходит в автосалон и молодой продавец радостно сообщает ему: «Здесь вы можете приобрести автомобиль Вашей мечты!» На это Лавр, прожигая паренька стальным взглядом убийцы, тихо и раздраженно вопрошает: «А откуда ты знаешь о моей мечте?!»

Мы не всегда можем угадать потребности человека, даже, если он уже пришел в наш офис и кажется нам «состоявшимся» покупателем. Причем процесс угадывания потребностей следует сравнить со стрельбой по воробьям с завязанными глазами. Ну почему же менеджеры по продажам раз за разом делают эти ошибки?!

Оказывается, получение информации о реальных потребностях клиента – довольно сложная и творческая задача. Понимание так называемых «болевых точек» клиента позволяет правильно расставить акценты и помочь клиенту с осознанием его потребности. Решение этой задачи обычно начинается с обследования всей компании, ее отдельной дочерней структуры или отдельного бизнес-процесса. Опыт показывает, что основные области для улучшения можно найти именно в части взаимодействия подразделений компании.

Вот лишь одна из идей для понимания возможных подходов к решению задачи.

*Здесь и далее примеры из моей практики и описания конкретных ситуаций будут выделены курсивом. Надеюсь, такое форматирование позволит Вам легче «проглотить» книгу и найти в ней полезные моменты.*

## *Дай-На*

- *Нужно составить таблицу, в которой по горизонтали и вертикали указать наименования подразделений компании.*
- *Верхняя часть матрицы должна быть озаглавлена «Дай», а левая – «На».*
- *Мы вовлекаем руководителей подразделений компании под эгидой генерального директора в процесс заполнения этой таблицы.*
- *Каждый руководитель в течение короткого времени, – не более недели, – указывает то, что другим подразделениям предлагает именно его отдел – «На», и что он требует на выходе от них – «Дай».*
- *Задача консультанта – корректно поддерживать этот процесс, чтобы избежать излишней детализации, а также отписок.*

**ДАЙ!**

**НА!**

	Отдел сбыта	Юридический отдел
Отдел сбыта		<ul style="list-style-type: none"><li>• Требования клиентов по изменениям текстов стандартных договоров;</li><li>• Требования по новым условиям для внесения их в тексты договоров сервисного обслуживания;</li><li>• ...</li></ul>
Юридический отдел	<ul style="list-style-type: none"><li>• Консультации по корректному оформлению договоров;</li><li>• Советы по изменениям текстов договоров и анализ последствий изменений с т.з. ГК РФ;</li><li>• ...</li></ul>	

Результаты этого простого упражнения порой поражают своей наглядностью.

Могут обнаружиться подразделения, результаты работы которых никому не нужны или, наоборот, ожидания от которых слишком завышены.

Как правило, проблемными являются финансовый и юридический отделы.

При возникновении сложных конфликтных ситуаций, когда происходит согласование результатов этой работы, – наиболее уместно привлечение в качестве арбитра генерального директора компании.

Описанная выше задача – управленческая. Из ее решения вытекает большое количество полезных выводов, которые при определенных усилиях и инвестициях времени и финансов могут существенно улучшить деятельность компании.

Более детально о таком важном этапе работы как изучение и формирование потребностей клиента читайте далее в главе «Понимание потребности».

# КАК НАЧАТЬ?

Этот, на первый взгляд, простой вопрос может поставить в тупик, особенно, если речь идет не о вашей компании, а о потенциальном клиенте.

Часто молодые эксперты в области бизнес консультирования так и рвутся в бой со словами: *«Давайте мы проведем обследование Вашей компании!»*

Чтобы понять, – как это выглядит со стороны, мои коллеги придумали термин «ГИНЕКОЛОГ-ЛЮБИТЕЛЬ». Грубовато, но именно так можно понять суть. Представьте, что молодой дипломированный гинеколог, стремясь осчастливить мир, радостно у метро предлагает незнакомым дамам их обследовать. Можно представить себе последствия! Порой вызывает недоумение терпеливость топ менеджеров компаний, которым, по сути, предлагают то же самое и в такой же форме.

Сказанное выше может показаться очевидным, но как же часто сотрудники консалтинговых компаний делают эти ошибки!

Можно привести сотню примеров того, как не следует поступать, но это не приблизит нас к решению задачи построения отношений с клиентом. Без них, без доверия и взаимного уважения решить задачу трудно. Зато когда отношения выстроены, даже грубые ошибки консультантов прощаются.

*Здесь и далее в примерах все имена, даты и наименования изменены. Совпадения случайны.*

## ***Зная Вашего Папу...***

*Один раз консультант по финансам из моей рабочей группы, вернувшись из командировки в Восточную Сибирь, забыл забрать с собой часть материалов и из-за этого не мог завершить подготовку проектной документации, а признаться почему-то боялся. Когда все открылось, мне пришлось звонить с извинениями клиенту и просить выслать нам недостающие материалы. Каково же было мое изумление, когда я услышал их ответ: «Зная вашего Папу, мы все документы сами положили в его портфель». Я попросил Папу изучить содержимое своего портфеля. Материалы нашлись, хотя «осадочек остался»... Удивительно, но это нам простили! Нас спасли чудесные отношения, которые удалось построить еще до начала проекта.*

Конечно, не следует эксплуатировать такую «шагреновую кожу» по мелочам, но без нее, развить бизнес не получится. Без хороших отношений с Клиентом любой ваш промах может стать причиной конфликта и даже расторжения договора.

Убежден, что начинать работу с Клиентом нужно не с об-

следования, а с построения отношений. Именно они должны стать основой будущего сотрудничества.

В первую очередь, в данной книге рассматриваются продажи сложных решений и подготовка больших сделок с крупными клиентами. Крупные размеры компании вносят существенные ограничения в правила игры, где собственники (акционеры) удалены от принятия решений. Решения в таких компаниях, чаще всего, принимаются топ менеджерами на основании определенных правил и схем: тендеры, конкурентные переговоры и т. п. При этом современная ситуация такова, что топ менеджеры, как бы мало времени они не уделяли сну, еде и гигиене, уже не в состоянии самостоятельно проводить анализ предлагаемых продуктов, услуг и идей. Задача их, как управленцев, найти экспертов и организовать их работу. То есть собственно подбор вариантов, их анализ и подготовка заключения производятся группами экспертов, находящихся ниже уровня лиц, принимающих решение. Как правило, итоговое решение принимается небольшой группой топ менеджеров компании. Но при наличии огромного числа курируемых ими проектов, возникают дополнительные промежуточные уровни в указанной иерархии. Я знаком с директорами, курирующими более сотни проектов. Как вы думаете, – насколько глубоко такой топ менеджер вникает в задачи каждого проекта?

## ***Казань, Химзавод, 2000 год (рассказал директор ИТ компании Альберт С.)***

*Менеджер представляет ИТ компанию на официальной финальной встрече с экспертом завода по оборудованию для одного из цехов. Встреча началась и вдруг входит дама, просит не отвлекаться на нее, визитку не дает и в глаза не смотрит. Эксперт реагирует на даму спокойно, – своя, – и совещание продолжается. Постепенно дама втягивается в беседу и начинает задавать вопросы менеджеру и эксперту, делая пометки в блокноте. Минут за 7 до окончания встречи дама, извинившись, и так и не представившись, уходит, выскальзывая из переговорной комнаты. Менеджер ИТ компании, недоуменно и раздраженно глядя на эксперта, спрашивает:*

*– Это ЛПР?*

*– Ты о чем сейчас спросил? – недопонимает эксперт.*

*– Это лицо, принимающее решение? – уточняет менеджер.*

*Эксперт был наделен искрометным юмором:*

*– Нет, это БГР!*

*– А ты что сейчас ответил? – в свою очередь изумился менеджер.*

*– Это баба, готовящая решение! Очень важный человек*

*у нас!:) )*

*Так в обиход ИТ компании попал термин «БГР»...*

Назовем «БГР» – лицо или группу лиц, которые не принимают решение о выборе поставщика, но готовят все для принятия такого решения. Их вес нельзя недооценивать, но и не стоит его слишком переоценивать. Порой, это так называемые «привратники». То есть лица, стоящие у входа в компанию, с которой вы бы хотели сотрудничать. За вход нужно платить, но далеко не всегда деньгами. Это может быть простое внимание и уважение, которого всегда так не хватает мелким чиновникам, это может быть ваша экспертиза, которая укрепляет позицию БГР и позволяет ему перейти на следующий уровень в иерархии его компании. Чего вам точно не стоит делать, – так это задерживаться у «входа».

Кто должен провести разведку, понять расклад сил и определить состав команды со стороны клиента? В западных компаниях такой сотрудник называется account manager (AM), sales manager (SM) или sales executive (SE). Существуют еще несколько названий, но суть проста – это менеджер по продажам.

# МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ КАК БОЕВАЯ ЕДИНИЦА

Далее для обозначения менеджера по продажам будем использовать сокращение «АМ» (от «account manager»). Существенное отличие АМ от продавца сотовых телефонов в том, что он чаще всего выступает как организатор или менеджер для команды по продаже. Именно АМ должен выстроить отношения двух компаний – поставщика и потребителя, организовав для этого взаимодействие на нескольких уровнях: от топ менеджеров до экспертов по отдельным продуктам. Такая работа – основа технологии «Key Account Management» (далее КАМ).

Где найти такого эксперта? Может быть лучше вырастить его самим? Может ли он параллельно управлять проектам внедрения, ведь у нас нет сверхдоходов, чтобы для каждого клиента иметь своего менеджера по продажам? – Все эти вопросы задают себе руководители компаний, которые поняли, что без системы продаж предприятие не выживет, но не знают где искать продавцов и как организовать их работу. Мы ведь говорим не о продаже сотовых телефонов... По сути, мы обсуждаем продажу **идеи успешного долгосрочного сотрудничества потенциального клиента с нашей**

**компанией.**

## ***КАК ПРИМЕРНО ВЫГЛЯДИТ СПИСОК ТРЕБОВАНИЙ ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ К МЕНЕДЖЕРУ ПО ПРОДАЖАМ?***

- *Это должен быть активный, красивый, спортивный молодой человек 30 лет с «огоньком в глазах», безусловно, вежливый, с хорошими манерами и поставленной речью.*
- *Ему придется продавать сложные решения, поэтому желателен опыт внедрения таких решений 3–5 лет или научное звание, или MBA.*
- *Ему придется общаться с управленцами, объяснять им выгоду для бизнеса новых ИТ решений, поэтому желателен опыт управления компанией или, хотя бы отделом... Лет 5–7.*
- *Так как без знания индустрии, например, металлургии, его никто слушать на заводе не будет, то желательно, чтобы он был потомственным металлургом из Челябинска или хотя бы закончил МИСИС.*
- *Так как ему придется выстраивать отношения с вендорами, а там много англоязычных экспертов, да и документация по продуктам не всегда переведена, то желательно хорошее знание английского языка.*

Это, конечно, не весь список... Но, думаю, уже понятно,

что найти такого супермена, молодого и опытного одновременно, трудновато.

Кого же искать? И где? – Думаю, вам нужно определить для себя, что для вас будет «золотой серединой». У вас должен быть выбор, вы должны сравнивать. Привлечение для этого экспертов из кадрового агентства сэкономит деньги и самое ценное – ваше время.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.