



НИКОЛАЙ КУЦЕНКО

# КУЛЬТ ПРОДАЖ

# **Николай Валентинович Куценко**

## **Культ продаж. Как выстроить отношения с клиентом, заработать денег и не сгореть на работе**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=61224007](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=61224007)*

*Культ продаж. Как выстроить отношения с клиентом, заработать денег и не сгореть на работе: Питер; Санкт-Петербург; 2020  
ISBN 978-5-4461-1597-6*

### **Аннотация**

Николай Куценко – топ-менеджер с 15-летним опытом работы в отделах продаж ведущих западных нефтегазовых корпораций, входящих в список Fortune 500. Гуру переговорных техник: от продажи себя в компанию до B2B-продаж на международном рынке.

Самый главный товар, который есть у вас с рождения, – это вы сами. В этой книге автор описывает нестандартные ситуации в процессе развития бизнеса, а также делится опытом, как правильно проходить собеседования, чтобы вас взяли на работу, как стать хорошим продавцом и уметь продать себя в том числе, как справляться со стрессом, вести переговоры, проводить

презентации и продавать в крупных компаниях, какие делать скидки, как формировать индивидуальный стиль.

Книга «Культ продаж» содержит много практических инструментов и готовых решений и станет полезной не только менеджерам по продажам, но и широкому кругу читателей, никак не связанных с бизнесом.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

Введение	6
Глава 1	12
Глава 2	23
Конец ознакомительного фрагмента.	25

# **Николай Куценко**

## **Культ продаж. Как выстроить отношения с клиентом, заработать денег и не сгореть на работе**

Информация, содержащаяся в данной книге, получена из источников, рассматриваемых издательством как надежные. Тем не менее, имея в виду возможные человеческие или технические ошибки, издательство не может гарантировать абсолютную точность и полноту приводимых сведений и не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

Издательство не несет ответственности за доступность материалов, ссылки на которые вы можете найти в этой книге. На момент подготовки книги к изданию все ссылки на интернет-ресурсы были действующими.

© ООО Издательство «Питер», 2020

© Николай Куценко, 2020

# Введение

Однажды меня попросили написать пособие по продажам. Случилось это в одной крупной американской корпорации. Предполагалось, что пособие будет для внутреннего пользования и вряд ли когда-нибудь выйдет за пределы компании. Я с радостью принял это предложение и стал обдумывать содержание будущей книги. Но процесс шел с трудом. Для начала я попытался понять: кто же все-таки такой продавец на самом деле? Есть ли вообще полноценное определение этого понятия? Несмотря на пятнадцатилетний опыт в продажах, я, к сожалению, не смог дать конкретного определения, которое бы меня устроило. Хотя версий было много. Причина заключалась в том, что многие мои знакомые продавцы были абсолютно разными и при этом весьма успешными. Поэтому дать определение продавца, которое меня бы устроило, я так и не смог. Тогда я взял блокнот и попытался выписать некоторые характеристики и качества, которые присутствовали у моих знакомых продавцов. Получилось примерно следующее: запоминающийся, необычный, харизматичный (хотя понятие харизмы само по себе весьма субъективно), интересный в общении, притягивающий и т. д. Однако четкого определения в итоге так и не получилось. Промучившись несколько дней, я пригласил на ужин одного из своих друзей, проработавшего к тому моменту менедже-

ром по развитию бизнеса в крупной американской компании лет двадцать. Его звали Михаилом. Между нами состоялся диалог примерно следующего содержания:

– Миш, а как бы ты все-таки определил, кто такой продавец? – спросил я его, не объясняя основную цель своего вопроса.

– Тот, кто продает! – он широко улыбнулся.

– Я не совсем про это, – попытался объяснить я. – Хотелось бы найти определение, включающее в себя конкретные свойства и характеристики, которые присущи успешному продавцу. Отражают его внутреннюю суть. Надо все-таки понять, кто же это такие – продавцы. Какие общие черты их объединяют.

– Ты знаешь... – он задумался и выдержал паузу. – Это не просто. Все продавцы ведь разные. Одинаковых не бывает... Собственно, как не бывает и двух одинаковых людей. А с продавцами в этом смысле все еще сложнее. У каждого свой стиль, свои приемы и методы. Поэтому дать точное определение я вряд ли смогу.

– Ну а все же, как бы ты посмотрел на этот вопрос с высоты своего опыта? Все-таки ты работал с немалым количеством продавцов.

Я намерено польстил Михаилу, чтобы добиться от него более конкретного определения. Тогда я не стал говорить ему о своих планах написать книгу о продажах – не хотел его смущать и все переводить в формальную плоскость. На-

против, хотел, чтобы он раскрылся передо мной и дал свое видение ситуации.

– Ну... если ты настаиваешь, то давай порассуждаем... Знал я одного продавца, который умел продавать только в «Газпром» и никуда больше. Причем делал он это редко, но метко. В один год – максимум один контракт. И больше никуда. То есть вообще никуда. Но ббльших специалистов по «Газпрому» я не видел.

– Почему так получалось?

– Я думаю, он, словно камертон, настроился на продажи в эту компанию. Изучил ее культуру, изучил работающих там людей. Он был там как свой. Поэтому они ему доверяли. И, напротив, не доверяли другим нашим продавцам. Поэтому мы использовали его только для «Газпрома».

– А еще? – не унимался я.

– Знал и другого. Он вытянул несколько замечательных сделок, каждая тысяч по пятьдесят долларов, мертвых сделок, надо сказать. За них никто из нас не брался. А он смог! Я бы не смог точно. Гениально сработал тогда. Высший класс! – И что? – И запарол одну железную сделку на несколько миллионов долларов. Поссорился с заказчиком в самый неподходящий момент... Чего-чего, а этого никто из нас не ожидал. – Почему поссорился-то? – Не знаю, – Михаил пожал плечами. – Уже и не вспомню причину. Но он потерял сделку, которую не потерял бы, наверное,

никто. Даже самый юный и неопытный продавец! – А какие еще попадались продавцы? – Помню, был один, ну очень «технический», ну совсем уж. Как с технарями начнет говорить, так все хорошо, лучше не бывает. Через пять минут разговора все технари на нашей стороне. Но не дай бог выпустить его к руководству – все, пиши пропало. Конец! Так что только к технарям его и запускали. А наверх – ни-ни! – Интересно...

Он рассказал мне подробно про «технического» продавца, затем про того, который совершенно не разбирался в технике, но отлично продавал. Потом я прослушал историю про продавца по кличке Радио, который мог всех так заболтать, что люди покупали у него, лишь бы он отстал:

– А еще был такой, что просто не заткнешь! Говорил без остановки. В общем, у него было легче купить, чем объяснить: почему нет! – закончил Михаил рассказ про Радио.

Через час нашего разговора я уже окончательно запутался. Сопоставив свой опыт с опытом Михаила, я понял одно: кто такой продавец, я уже понятия не имею. Причем окончательно и бесповоротно. Это заключение повергло тогда меня в легкую депрессию. Как я мог писать о людях, суть которых мне толком не понятна? Как мог анализировать их опыт, успехи и неудачи? Их типажи и паттерны поведения. И я сдался, не успев начать. В итоге написал книгу под названием «Записки продавца» (часть первая). Но ее сложно было

назвать пособием. Скорее, это легкая проза, чтиво, где описывались приключения юного продавца, познающего мир. Может, эта книга помогла кому-то определиться, идти в продажи или нет, но написал я ее все же как своеобразный автобиографический роман. В общем, она была далека от задуманного мною пособия. Но прошло пять лет, и я решил предпринять еще одну попытку. Мне было интересно выделить некий образ идеального продавца и в итоге понять: можно научить людей успешно продавать или нет? В этом я всегда сомневался, считая, что продавцами скорее рождаются, чем становятся. Что эта способность – успешно продавать – как цвет глаз или кожи, и научить этому просто нельзя. Но сомнения мои с каждым днем ослабевали. На сцену выходили все новые и новые продавцы, на которых раньше никто не обращал внимания, а старые звезды уходили, не понимая, что с ними не так. Менялись как сами продавцы, так и методы их продаж. Но что-то оставалось неизменным. Об этом неизменном и написана книга. В ней будут главы, касающиеся различных аспектов продаж, а в заключении мы вернемся к определению понятия «продавец» и попытаемся на основе изложенного материала дать его вместе. Хотя все главы и связаны общей темой продаж, однако каждая из них может быть рассмотрена как отдельное повествование, со своей темой и выводом. Поэтому книгу можно начинать читать с любого места. Главы не имеют какого-либо приоритета, так что можно расставить их в любой последовательности. Я вы-

брал ту, которая показалась мне наиболее естественной. Вы можете выбрать свою.

Прежде чем мы приступим, я бы хотел ввести некоторые предварительные определения и допущения, относящиеся к тексту. Я намеренно не буду писать о продавце как о некоем образцовом механизме, наделенном какими-то качествами. Я уверен, что каким бы хорошим продавец ни был, он всегда подвержен влиянию многих факторов. Я имею в виду стрессы, разъездной характер работы, ненормированный рабочий день. А также различные слабости, присущие всем людям. У меня нет цели нарисовать в этом пособии супергероя, способного на все. Напротив, я хочу показать человека таким, каков он есть, и рассказать о том, как при этом ему приходится продавать. Думаю, что последнее особенно важно. Так как все мы люди, а поэтому склонны к ошибкам. Которые, собственно, и делают нас профессионалами в итоге. Итак, начнем.

# Глава 1

## Распространенные способы продаж и типы продавцов



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 соот-

ветствии 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 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 бо-

лее 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 вовсе не любит ушами – она, ровно как и мужчина, хочет, чтобы ее выслушали, поняли и, может быть, посочув-

ствовали 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, 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 рабо-

тает 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 удастся 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.

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 специали-

сты 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-технар» 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 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 растрачивать 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 продвижения наверх, поэтому «продавцы-теоретики» долго не засиживаются в продажах 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 пе-

ревыполнившие 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 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, превра-

шая 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 из тех «юнцов» в итоге стали профессиональными продавцами и руководителями.

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.

## Глава 2

# Как продать себя, или как успешно проходить собеседования



Самый главный товар, который есть у вас с рождения, – это вы сами, поэтому начинать продажи следует с него. Пока вы не научитесь продавать себя, вам вряд ли удастся успешно продавать что-то другое. Я думаю, ни для кого не секрет, что большая часть топ-менеджеров только и делает, что успешно продает себя за хорошие деньги. Помню совет од-

ного крупного руководителя большой компании: обновляй резюме в первый же день своей работы и выкладывай его заново. То есть, устроившись в компанию, он тут же начинал искать новую работу. Тогда это показалось мне странным, но спустя много лет я воспринимаю его совет иначе. Жизнь в огромных компаниях часто бывает непредсказуема: никогда не знаешь, чего от нее ожидать. Как говорил один мой знакомый американец, «From hero to zero». Что буквально можно перевести, изменив русскую поговорку: «Из князи – в грязи». Мне, к сожалению, тоже доводилось бывать в подобных ситуациях, поэтому я знаю, как это непросто – из героя превращаться в изгоя. Хотя сегодня вы пьете шампанское, открытое в честь ваших побед, никто не знает, что будет завтра. Впрочем, это относится не только к области продаж.

# 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.