

Евгений Колотилов  
Андрей Ващенко

# ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ

# B2B

прокачиваем  
навыки  
продавцов  
на примере

## IT-СФЕРЫ

UIS



Бизнес-психология

Андрей Ващенко

**Технологии продаж B2B.  
Прокачиваем навыки  
продавцов на примере IT-сферы**

«Питер»

2023

УДК 658.8  
ББК 65.9(2)42

**Ващенко А.**

Технологии продаж B2B. Прокачиваем навыки продавцов на примере IT-сферы / А. Ващенко — «Питер», 2023 — (Бизнес-психология)

ISBN 978-5-4461-2110-6

Сегодня продажи в секторе B2B требуют серьезных переговоров, презентаций и личных встреч человека-продавца с лицами, принимающими решения в конкретной компании. В связи с этим в компаниях, предлагающих свои продукты и услуги корпорациям, востребованы лучшие продавцы. Для решения поставленной задачи авторы предлагают продавцам оптовой коммерции взглянуть на свою работу со стороны корпораций-покупателей и узнать, что о них самих и об их продающих презентациях думают лица, принимающие решения. А также понять, где находится ближайшая зона развития и совершенствования бизнеса. Издание адресовано руководителям и менеджерам компаний B2B-сектора, заинтересованных в долгосрочных контрактах с крупными компаниями. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 658.8  
ББК 65.9(2)42

ISBN 978-5-4461-2110-6

© Ващенко А., 2023  
© Питер, 2023

# Содержание

Введение	6
Часть 1. Продажи софтверных продуктов в B2B	9
Раздел 1. Магия софтверных продаж	9
Раздел 2. Обучение работе с возражениями с учетом ошибки выжившего	13
Раздел 3. Психология покупателей софтверных продуктов	17
Конец ознакомительного фрагмента.	22

# **Евгений Колотилов, Андрей Ващенко Технологии продаж В2В. Прокачиваем навыки продавцов на примере IT-сферы**

© ООО Издательство «Питер», 2023

© Серия «Бизнес-психология», 2023

© Евгений Колотилов, Андрей Ващенко, 2023

## Введение

Каждый из нас ежедневно соприкасается с результатом труда софтверных компаний – цифровизация изменила многие привычные процессы рекламы, маркетинга, сбора лидов и привлечения клиентов. Современные продавцы и маркетологи похожи на волшебников, если сравнивать их с теми, кто работал в 1950–1960-х годах. Многолетний тренд на модернизацию системы продаж, технологий продаж, системы подготовки продавцов с интеграцией все более новых устройств и программных решений далек от затухания. Современный маркетолог или продавец при необходимости несколькими движениями мышки может собрать так много информации о своих клиентах, что это сравнимо с объемом работы спецслужб, следивших за неблагонадежными гражданами.

Естественно, практически все технологии продаж, в том числе в В2В-секторе, претерпели существенные изменения.

Бесконечная гонка за улучшением сбора информации о клиентах, ее обработки и кластеризации сформировала огромный спрос на разработку и внедрение коммерческого софта. Сектор продаж софтверных продуктов для В2В с 2000 года был самым быстро растущим и быстро развивающимся, применяющим самые современные достижения науки в области психологии, социологии, управления бизнесом и больших данных.

Маркетинг и продажи необратимо изменились благодаря достижениям софтверных компаний. У большинства людей на земле есть смартфоны, система спутниковой навигации в личном и общественном транспорте отслеживает все передвижения, простейшая попытка что-то купить вместо наличных требует участия десятков программ и платежных сервисов. Софт придал жизни человека новый смысл, его труд равно цифровой след.

Объем производства коммерческих программ стал таким большим, что выделился в отдельную отрасль в секторе В2В. Благодаря смартфонам и носимой электронике никто не знает так много о своих клиентах, как софтверные компании и пользователи их продуктов.

Самые высокооплачиваемые сотрудники крупных компаний в В2В – сотрудники коммерческого блока. Старая американская поговорка, актуальная по сей день: «Доллар – тому, кто придумал. Десять долларов – тому, кто создал софт. Сто долларов – тому, кто продал продукт. Тысячу долларов – тому, кто бесшовно объединил продавцов, рекламистов, маркетологов в команду и внедрил в управление продажами современный софт».

Продажи в секторе В2С трансформируются так быстро, что люди-продавцы больше физически не успевают и не могут обеспечить требуемую производительность труда при одновременном снижении его стоимости. Идеальной продажей в В2С считается та, в ходе которой софт продает продукты людям. Этот тренд лишь набирает силу. Если лет пять назад очень квалифицированные специалисты хотя бы задавали правила, по которым софт продает товары людям, то сейчас благодаря развитию нейросетей софт стал самоадаптирующимся под коммуникацию с покупателем. Управленцы, где только возможно, заменяют продавцов нейросетями и чат-ботами, имитирующими живую человеческую речь, самообучающимися аватарами с искусственным интеллектом.

Однако в секторе В2В внешне перемены не так заметны, продажи любых товаров и услуг корпорациям по-прежнему требуют переговоров, презентаций, личных встреч человека-продавца с лицами, принимающими решения в конкретной компании. Поэтому корпорации, продающие товары и услуги В2В, по-прежнему стремятся заполучить к себе на работу лучших продавцов и не жалеют средств на обучение и повышение квалификации сотрудников, связанных с маркетингом, рекламой, переговорами, продвижением и заключением сделок.

Вам стоит купить эту книгу, если:

- вы работаете в продажах с использованием современных технологий;

- ваши клиенты – это жесткий B2B в странах СНГ;
- минимальная сумма сделки у вас начинается от 200 тыс. руб.

Потратив на прочтение книги 10 часов, вы:

- поймете, как воздействуют на психологию покупателей современные технологии продаж в связке с софтом, обеспечивающим конкурентное преимущество;
- обновите продающие лайфхаки для ваших продавцов;
- скреативите 3–5 идей для улучшения работы вашего отдела продаж;
- задумаетесь, как и где лучше учить ваших продавцов правильным продажам крупным российским компаниям;
- узнаете о чужих ошибках, допускаемых при управлении продажами в России;  
**будете думать о себе и своем бизнесе все время, пока читаете книгу.**

*Если по итогам чтения вы внедрите хотя бы одно изменение в работу отдела продаж, то десятикратно окупите стоимость книги и потраченное на ее прочтение время. Согласитесь, это отличная сделка!*

При написании книги мы поставили себе цель проанализировать ситуацию с продажами продуктов и услуг корпоративным клиентам в нашей стране и с качеством подготовки специалистов отделов продаж. В вашей компании наверняка отлажен процесс продажи продукта, вы постоянно ведете работу по «вылизыванию» и повышению эффективности своих бизнес-процессов, но в 80 % случаев не понимаете, как у ваших клиентов происходит процесс покупки вашего продукта или услуги.

Мы, подобно Нилу Рэкхему, консультировавшему сотни крупнейших американских компаний, хотим показать вам:

- как видят вашу работу корпорации-покупатели;
- что о вас и ваших продающих презентациях думают лица, принимающие решения;
- где находится ближайшая для вас зона развития и совершенствования вашего бизнеса.

Учитывая необходимость погружаться в специфику каждой отрасли B2B-бизнеса, в книге мы будем часто прибегать к кейсам компаний, продающих софт, одинаковый для рыбной и угольной промышленности, полезный производителям сувениров и дизайнерам, украшающим офисы. В глазах читателя это упростит перенос технологии продаж из отрасли в отрасль.

### ***Кейс: рассказ владельца крупного бизнеса по продаже и производству сувенирной продукции***

Впечатления от серии встреч с типичными представителями отдела продаж софта крупнейших российских компаний.

Сидим мы впятером: толстые, старые, седые. У каждого – большой бюджет на принятие решения о покупке софта, который поможет нашему бизнесу (сувенирка). Компании разные, а действуют как под копирку, будто им всем загрузили в мозги один и тот же программный продукт. Презентацию возможностей нам проводят три суровых эксперта по программированию, выражением скучающих лиц больше похожих на сотрудников ФСБ, и один певец продаж.

Певец заливается соловьем: мы такие классные, мы такие ловкие, мы такие быстрые, мы все можем, нам все доверяют. Так складно говорит, что можно заслушаться, словно сказки Шахерезады. Когда его совсем заносит в

сказительстве и кто-то из нас задает уточняющий вопрос, он обращается к кому-то из экспертов позади себя:

– Семен Игоревич, мы сможем это сделать?

– Да! Если... – отвечает суровый эксперт.

И так – два часа. Мультфильмы показывал, рекламные ролики демонстрировал, встречу с прежними заказчиками софта обещал (референс-визиты). И всех трех экспертов в интерактиве задействовал.

Но в итоге этого действия никто из моих коллег – членов совета директоров ничего не выбрал и не купил.

*Почему? Что продавцы сделали не так?*

Честно говоря, сами не можем объяснить, почему так произошло. Ребята старались, говорили красиво, готовились, кейсы от них были интересные.

Но мы им не поверили.

Понимаешь...

Потом мы с друзьями несколько раз обсуждали, что не так.

Решили, что во время презентации не сложились доверительные отношения. Химия не возникла!

Чтобы в вашей жизни как можно чаще возникала химия с покупателями ваших продуктов и услуг, мы посвятили всю свою книгу ответу на актуальный для всех руководителей отдела продаж (РОПов) вопрос «что не так?» с продажами у крупных и средних компаний в России. Вроде все делали по науке, тренировали и обучали своих сотрудников по самым современным и моднейшим методикам, принятым в Европе и США.

P. S. Купите книгу, и вы не пожалеете, потому что ее авторы не будут:

- вас поучать;
- делать провокационные заявления;
- нахваливать себя на каждой странице.

Мы хотим, чтобы ваш бизнес процветал и развивался, а вы писали нам «письма счастья» с благодарностью за инсайты и полезные идеи.

# Часть 1. Продажи софтверных продуктов в В2В

## Раздел 1. Магия софтверных продаж

Надеюсь, читателям этой книги не нужно доказывать, что сделка купли-продажи – это результат взаимного доверия продавца и покупателя. Нет доверия – нет сделки!

### Как появляется и куда исчезает взаимное доверие в IT-сфере в секторе В2В

Крупные IT-компании уже более 40 лет вместе с лучшими консалтинговыми фирмами изучают своих клиентов, описывают и анализируют внешние и внутренние процессы, связанные с совершением сделки. Накоплены настоящие озера данных, созданы разные системы контроля за всеми этапами купли-продажи, сотрудники отдела продаж регулярно проходят повышение квалификации.

Но каждый В2В-продавец скажет вам, что формирование доверия у клиента – по-прежнему магия. А продажа софта коллективному ЛПР (лицу, принимающему решения) сродни чуду.

Лучший продавец в IT-компании, с точки зрения внешнего наблюдателя, делает то же, что другие продавцы: звонит клиентам, пишет письма, проводит презентации. Но у него покупают, а у других – нет.

Лучше всего эту сказочную, мифическую ситуацию в фильме «Большая сделка» иллюстрирует Дэнни Де Вито, на спор за несколько минут продавший бывшую в употреблении машину своему генеральному директору и владельцу фирмы. Как сказал владелец: «Я сам не понимаю, почему согласился и даже не попросил скидку».



[https://www.youtube.com/watch?v=fNCS7vqn\\_4k](https://www.youtube.com/watch?v=fNCS7vqn_4k)

Как это можно объяснить?  
МАГИЯ!

Лучших продавцов хантят, перекупают целыми отделами, не жалеют бонусов за «гарантированный» результат. Руководители компаний тратят сумасшедшие деньги на создание правильной корпоративной культуры, индивидуальной системы материальной и нематериальной мотивации. Увы, все это не дает 100 %-ной гарантии результата продаж, потому что взаимное доверие с клиентом – настоящая магия.

Рост продаж в IT В2В как мед в песне Винни-Пуха:

Но мед – это очень уж странный предмет...

Всякая вещь или есть, или нет,

А мед (я никак не пойму, в чем секрет!)...

Мед – если есть, то его сразу нет!

Именно поэтому вам, эксперту по продажам софтверных продуктов корпорациям, будет полезно прочесть данную книгу.

- Мы постарались собрать материалы о методах принятия решений крупными компаниями.
- Мы намерены показать вам внутренние процессы крупных покупателей корпоративного соффта.
- Мы хотим помочь вам понять, кому и почему доверяют корпорации.
- Мы намерены рассказать о том, на что корпоративные клиенты на самом деле обращают внимание, а не о том, что пишут в анкетах обратной связи.

Чтобы надежно развеять магию в корпоративных продажах, нужны достоверные научные исследования. К большому сожалению, люди больше не доверяют социологам, не участвуют в опросах, не дают объективной обратной связи. Понять, чего на самом деле хочет клиент, трудно, особенно если он не физическое лицо, а представитель корпоративной иерархии. Полезной информации в свободном доступе мало, и она искажена. Ошибки в прогностических, социологических исследованиях приобрели по-настоящему эпический масштаб. Например, в США в 2016 году победил Дональд Трамп, хотя согласно всем исследованиям должна была победить Хиллари Клинтон.

Что это было? Магия! Ну или, по американской версии, русские хакеры вмешались в выборный процесс в США.

Продавцов на тренингах учат разными способами «выявлять» истинные потребности клиента, чтобы сделать ему индивидуальное предложение. Однако в сфере В2В-продаж софтверных продуктов встреча продавца с покупателями часто похожа на встречу голландских мореплавателей с индейцами на острове Манхэттен с последующей продажей острова за горсть бус. Слишком разная квалификация, слишком разный язык для описания проблемы клиента. У представителя компании-покупателя нет проблем, у него нет боли, которую «уберет» ваш софт. Абсолютное большинство работников отделов продаж софтверных компаний не понимают и, что хуже всего, не хотят понимать реальные проблемы потенциального заказчика. Вызубрили скрипт – и вперед, на баррикады!

Заказчики корпоративного соффта иногда пугают сотрудников отделов продаж пещерностью своего мышления. Продавцы обучены самым модным методикам, все очень осознанны и живут в моменте. А топ-менеджмент компании-покупателя похож на туземных дикарей, поклоняющихся языческим идолам. Групповое ЛПР, одобряющее сделку по покупке сложного соффта, подсознательно ждет от продавцов чуда, волшебного разрешения своих проблем!

«Сделайте мне красиво! Вы же профессионалы!» – типичное пожелание корпоративного покупателя.

Если буквально использовать информацию из анкеты обратной связи, полученной от крупных клиентов, для развития бизнеса, то ваших продавцов нужно посылать обучаться у лучших шаманов Якутии или брать на стажировку в отдел продаж победителей «Битвы экстрасенсов». Лишь в этом случае есть шанс победить в тендере на поставку корпоративного соффта. Настолько иррациональна и малопредсказуема система внутренней мотивации многих российских руководителей.

Лучший продавец сложного соффта для корпораций в России похож на Федота-стрельца, удалого молодца. Он способен несколько раз в месяц идти туда, не знаю куда, и успешно продавать то, не знаю что. Возможно, при этом он про себя напевает песенку Карабаса-Барабаса: «Да, я готов унизиться... / Но лишь бы к сладкой цели / Хоть чуточку приблизиться...»

Специфика подготовки продавцов в России подталкивает их поддерживать у покупателей иллюзии и завышенные ожидания от софта до момента подписания договора купли-продажи. Заказчики, улыбаясь, платят за обещание чуда, а потом другие сотрудники отвечают за суровый реализм внедрения.

Магическое восприятие софтверной продукции коллективным ЛПР в корпорациях рождает завышенные ожидания и практически гарантирует последующее разочарование. *Нам казалось, а оказалось.* Негативная трансформация ожиданий покупателей по мере обсуждения или реализации сделки по покупке софта является основной причиной:

- конфликтов;
- жестких переговоров;
- утраты доверия с представителями покупателя;
- расторжения сделок на самом последнем этапе в особенно вопиющих случаях.

Разочарование часто приводит к полной утрате взаимного доверия, и почти согласованная сделка разрушается. Именно поэтому вам и вашим продавцам стоит внимательно прочитать эту книгу!

Лучших продавцов софта в нашей стране не хватает на все ИТ-компании. Проектные методы управления продажами, вместо того чтобы снизить дефицит ценного персонала, только усугубляют ситуацию. У одного умного семь клиентов недовольны. Большинство сотрудников отделов продаж – молодые балбесы с квалификацией чуть выше среднего в целом по стране. Эдакие Роны Уизли на минималках, не способные понять специфику клиента и то, как ему на самом деле может помочь продаваемый софт.

У Аллы Пугачевой есть старая песня «Волшебник-недоучка». Ее слова хорошо описывают квалификацию, мотивацию и реальные действия среднестатистического сотрудника отдела продаж в ИТ-компании:

Даром преподаватели  
Время со мною тратили.  
Даром со мною мучился  
Самый искусный маг.  
Да, да, да!  
Мудрых преподавателей  
Слушал я невнимательно.  
Все, что ни задавали мне,  
Делал я кое-как.

Поэтому руководители софтверных компаний первыми внедряют любые новые программы, нейросети или роботов, чтобы избавиться в продажах от человеческого фактора.

## Выводы

1. Магическое мышление очень распространено среди российских руководителей, принимающих решения об автоматизации или цифровизации своего бизнеса. Ваши корпоративные покупатели ждут от вас чуда! Нет чуда – нет доверия.

2. Подготовка сотрудников отделов продаж софтверных продуктов требует корректировки с учетом внутреннего цикла принятия решения о покупке софта у корпоративных заказчиков. Особенно нуждается в модернизации система работы с возражениями корпоративных заказчиков.

- 3.** Изучение приемов работы лучших и худших продавцов в вашей компании – основа развития внутрикорпоративной методологии профпереподготовки сотрудников.
- 4.** Создавайте библиотеку тренерских приемов и техник (внутренних и внешних специалистов) как фрагменты готового платья, которые подгоняются на клиенте во время примерки.

## Раздел 2. Обучение работе с возражениями с учетом ошибки выжившего

Типичная модель обучения продавцов в софтверных компаниях – попытка подражать лучшим в стиле «Смог я – сможешь и ты! Делай как я» (рис. 1). Это типичная ошибка выжившего, которую с удовольствием описывают в многочисленных автобиографиях чемпионы, герои и баловни судьбы.



Рис. 1

«Википедия» дает следующее определение данного феномена: «*Систематическая ошибка выжившего* (англ. survivorship bias) – разновидность систематической ошибки отбора, когда по одной группе объектов (условно называемых “выжившие”) данных много, а по другой (“погибшие”) – практически нет.

Если мы изучаем лишь то, что нам доступно, мы искажаем реальность и от нас ускользают истинные причины проблем.

Ошибка выжившего – распространенное когнитивное искажение, в основе которого лежит непонимание причины и следствия. Человек находит закономерность в наборе данных, но не учитывает вероятность простого совпадения. Например, то, что некоторые основатели известных компаний бросили учебу в университете и стали успешными, является совпадением, поскольку не обязательно этот факт привел их к такому результату (рис. 2).

**Теория невернувшихся самолетов, или  
Систематическая ошибка выжившего**

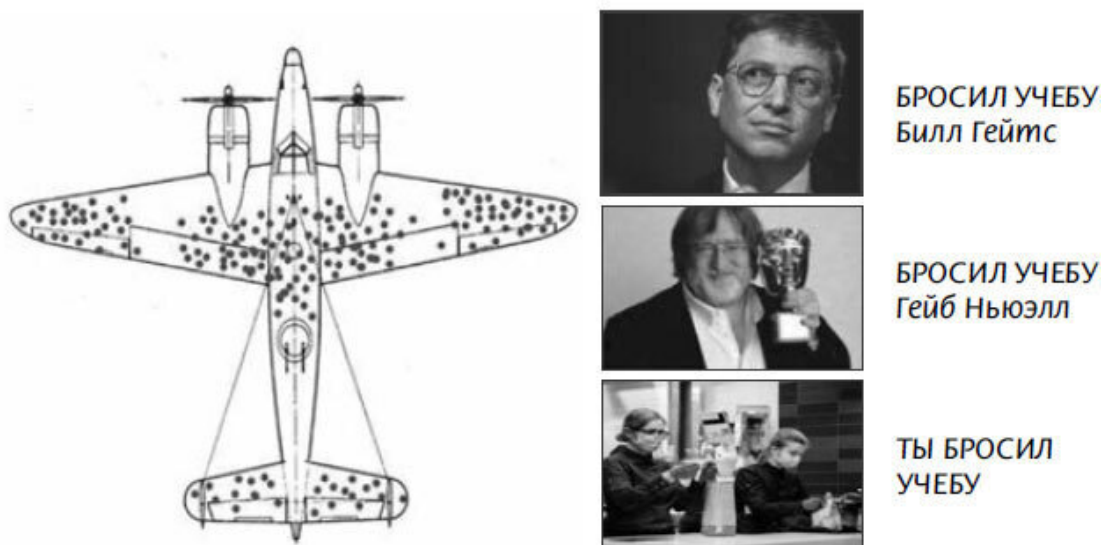


Рис. 2

Идеологию ошибки выжившего лучше всего иллюстрирует работа авиаконструкторов, работавших над повышением надежности и стойкости самолетов.

Американская армия теряла много самолетов в боях. Чтобы решить проблему и уменьшить потери, командование поставило перед математиком Абрахамом Вальдом задачу: придумать, как укрепить конструкцию, перераспределив бронезащиту на самолетах. Полностью забронировать машины нельзя, иначе они просто не полетели бы, поэтому требовалось найти самые уязвимые места.

Военные инженеры рекомендовали укреплять наиболее поврежденные части вернувшихся самолетов. Однако Абрахам Вальд математически доказал, что если самолет смог вернуться на базу, то попадания в пострадавшие части не критические. Он рекомендовал авиаконструкторам бронировать те места, где у вернувшихся из боя машин не было повреждений (рис. 3).

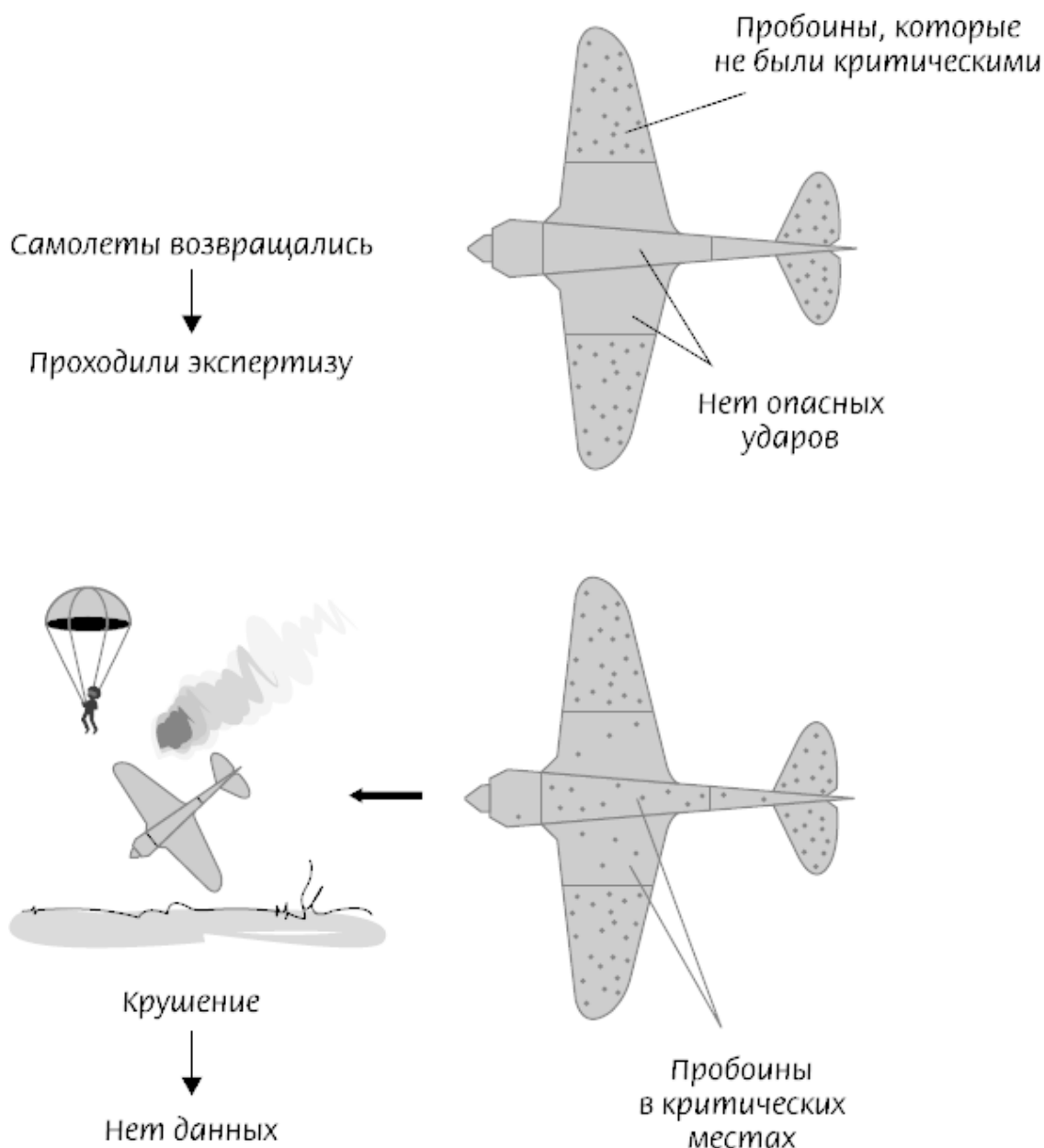


Рис. 3

Попробуйте перенести эту ситуацию на обучение продавцов. Тысячи сотрудников в отделах продаж пытаются уговорить клиента заключить сделку, но получается это у ничтожного меньшинства. Успешного продавца можно сравнить с самолетом, вернувшимся из боя. В самолет стреляли зенитки, а продавца «обстреливали» возражениями потенциальные клиенты.

Везучий продавец преодолел возражения и вернулся с закрытой сделкой в офис. Увы, это не означает, что он умелый. Неудачливый продавец не смог грамотно преодолеть возражения клиента и сорвал сделку, как самолет, упавший после критических повреждений фюзеляжа и механизмов.

Если в процессе обучения использовать удачливого продавца как эталон и пытаться заставить остальных сотрудников повторять его действия, то вероятность успеха не изменится: кому-то повезет, кому-то – нет. Это не системное изменение в работе отдела продаж, а типичное искажение восприятия, ошибка выжившего, результат удачи. Попытка ловить удачу за хвост подталкивает РОПов покупать у инфобизнесменов мотивирующие плакаты и железные рынды для закрытия сделок, дарить лучшим продавцам железные яйца на веревочке.

Чтобы получить системные улучшения в работе продавцов софтверных продуктов, помочь им одинаково успешно преодолевать возражения клиентов, необходимо изучать «сбитых летчиков». Детально разбирать провалы неудачливых продавцов и искать повторяющиеся ошибочные действия. Выявлять систематические ошибки в коммуникации с клиентом. Если совсем упростить задачу, РОПу нужно достоверно установить, какие ответы продавца на возражения клиента привели к разрушению взаимного доверия. Это непростая задача, требующая для решения повышенной наглядности и верификации.

Маркетологи иногда говорят: «Мы используем 100 % маркетинга, а срабатывают всего 20 %. Но какие именно, мы не знаем».

С продажами – аналогично: продавец софта старается применить все 100 % знаний, которые у него остались в голове после обучения. Однако какой именно прием привел к установлению доверия и заключению сделки, не узнать.

Но можем узнать, какие действия заставили клиента отвернуться от продавца, разрушили доверие, закрыли возможность для достижения договоренности. Выявление этих повторяющихся ошибок позволяет внести системность в подготовку и обучение продавцов софтверных продуктов.

## **Выводы**

**1.** Современный РОП из IT-сферы постоянно работает над совершенствованием системы обучения своих продавцов. Слишком велика цена ошибки, допускаемой плохо обученным продавцом. Главное при обучении – выбрать правильную точку приложения усилий. Для этого необходимо выявлять и анализировать систематические ошибки в коммуникации, допускаемые продавцами.

**2.** В сложных и продолжительных по времени продажах софтверных продуктов в секторе В2В доверие между покупателем и продавцом имеет решающее значение для закрытия сделки. Поэтому очень важно учить продавцов софта устанавливать доверие с клиентом, а не просто втюхивать ему продукт, руководствуясь примитивными скриптами.

**3.** В создании системы материальной мотивации продавцов при продаже софта чрезвычайно важно поощрять за правильное поведение, а не только за проведенную сделку. Продавец должен стремиться регулярно воспроизводить разработанный и утвержденный продающий алгоритм, быть частью системы продаж, ибо один в поле не воин.

**4.** Чтобы наметить конкретные планы по изменению системы обучения для сотрудников отделов продаж, полезно изучить психологию ваших покупателей и понять, как они принимают решения о покупке вашего софта.

## Раздел 3. Психология покупателей софтверных продуктов

Главная проблема для продавцов софтверных продуктов – то, что в крупных компаниях решение о приобретении софта обычно принимается коллегиально. Причем после серии «душных» совещаний, как в песне Шнурова «Менеджер».



<https://www.youtube.com/watch?v=L5y8wixkgX8>

На деловых встречах группа лиц (коллективное ЛПР), отвечающая за решение по сделке, обычно обсуждает:

- проблему, которую предполагается решить с помощью покупного софта;
- выбор поставщика софтверного решения;
- бюджет на покупку и внедрение;
- конкретных исполнителей внутри компании, отвечающих за итоговый результат проекта.

Увы, обычно эти высокопоставленные лица плохо подготовлены и не могут сформулировать на понятном языке, чего хотят. Интересы участников группы не согласованы, у каждого – свое видение будущего компании после внедрения софта. Быстро объединить их интересы и ожидания в нечто общее может только чудо или продавец-волшебник. Обычному продавцу приходится тратить месяцы и годы на заключение сделки.

Продавцам софта важно помнить:

- увеличение количества совещаний и презентаций с коллективным ЛПР редко меняет ситуацию в пользу сделки, если нет явного лоббиста – человека, продвигающего проект;
- выкинуть бестолковый совещательный этап из дорожной карты по заключению договора купли-продажи невозможно;
- придется обаять всех этих очень разных людей, потому что они влияют на результат переговоров о сделке: их виза в обязательном порядке стоит в листе согласования, прилагаемом к договору.

Переговорная практика показывает, что высокопоставленные руководители российских компаний плохо представляют себе реальную работу и технические проблемы своих подчиненных, в помощь которым планируется приобрести софт. По мере движения вверх по служебной лестнице многие руководители утрачивают навык «работы руками». Они не формируют отчеты, не ищут ошибки, не проверяют приборы, не сканируют первичку для бухгалтерии; не знают и не понимают источники первичной информации, необходимой для управленческой отчетности. Руководители узнают о реальной проблеме исполнителей, только когда хронически недовольны итоговым результатом работы подразделения.

## Как корпорация «созревает» на покупку софта

Хотя между корпоративными традициями США, описанными в книге Нила Рэхема 1988 года «Стратегия работы с клиентами в больших продажах», и современной корпоративной Россией множество различий, алгоритм принятия решений очень похож, логика корпоративных предпочтений одинакова.

Типичное осознание потребности при покупке софта выглядит так. Некий начальник отдела (управления) не справляется со своими обязанностями. Его ругает и пинает руководство фирмы. Он оправдывается; прозвучавшие объяснения признаются разумными и объективными.

Управленцы выслушали оправдания начальника отдела и поняли, что без решительных действий ситуацию не исправить – сам он не справится. Надо или сотрудников менять, или попытаться им помочь, автоматизировав процессы.

Вуаля!

*Компания в лице конкретных ЛПР психологически созрела для приобретения софтверных продуктов в секторе В2В. Руководство верит, что покупка софта магическим образом разрешит текущую проблему в бизнесе.*

Топ-менеджмент компании бессознательно убежден, что он принимает стратегические решения. А они могут быть весьма дорогостоящими, с длительными сроками реализации и при этом, по сути, весьма простыми, чтобы любой топ-менеджер мог их понять без специальных пояснений. В случае покупки софта реальное стратегическое решение топ-менеджмента – назначить ответственного, дать ему разрешение бегать по компании и согласовывать договор, а потом заставлять всех использовать купленный продукт.

В нашей стране нет устоявшихся стандартов оснащения подразделений корпорации определенными программными продуктами, за исключением «1С: Бухгалтерии» и информационно-правовых систем «КонсультантПлюс» и «Гарант». Покупка софта по запросу конкретного отдела, с точки зрения руководства, сродни покупке костыля для подразделения-инвалида (или награда для особо отличившихся).

Чаще всего сделка по приобретению софтверных решений – «добро» высшего менеджмента (группового ЛПР), данное конкретной группе сотрудников внутри корпорации с целью преодолеть многочисленные проблемы за счет поставщика софта. Хватит каждый месяц совершать подвиг в Excel, пора всем облегчить жизнь. Давайте купим волшебную программу – и будет всем счастье!

В нашей стране традиционно грузят на того, кто везет, – лучшего сотрудника награждают еще большим объемом работы.

Вам, как продавцам софта, важно понимать, что *покупка программы для нужд отдела своего рода исключение, знак особого доверия руководителю подразделения и, возможно, даже разновидность награды и нематериального поощрения лучших сотрудников*. Эту психологическую уловку нужно использовать в обязательном порядке, пробивая проект и мотивируя союзников из числа ЛПР.

Подготавливая презентацию вашего софта, важно помнить: коллективное ЛПР на совещании решает не вопрос покупки вашего софта, а *внутренний вопрос изменения бизнес-процессов для части своих сотрудников – за счет приобретения софтверного решения*. До этого компания долгие годы жила без вашего софта. Да, трудно, да, неэффективно, да, непрозрачно и с большими трудозатратами. Без ваших программ у начальства все было хорошо: бизнес работал, отчетность представлялась, налоги уплачивались. А то, что сотрудники мучились, – несущественная мелочь. Осознание руководством фирмы потребности в покупке софта явля-

ется результатом его собственной неудовлетворенности текущей административной рутинной. **Запомните!** Это не «боль» клиента, а иное видение клиентом своего будущего.

Популярная в обучении продажам метафора «клиентская боль» в мире корпораций не существует. Коллективное ЛПР, изучая ваш софт, думает о будущем, а не о том, как унять «боль». Это частные лица или мелкие предприниматели ощущают болезненность нерешенных проблем. В крупных компаниях «вся жизнь – боль». Это часть ежедневной офисной и производственной рутины, и если ее убрать, компания перестанет работать.

*Хотите продавать крупным компаниям большие и сложные программы? Тогда говорите о будущем и о том, каким оно станет после внедрения вашего софта.*

Продавцам во время презентации софта нужно помнить, что топ-менеджмент компании-покупателя фактически не интересуется, как он работает или что ваш софт изменит в работе компании. Даже цена сделки может быть второстепенной. Топ-менеджерам важно понять, как изменится их собственная жизнь после сделки. Руководство покупателя коллективно проводит сравнительный анализ между понятной грустной жизнью по старинке и неизвестной жизнью по-новому, где всем предстоит измениться, в легкой форме преодолев синдром новичка. Ваша задача на переговорах – помочь выбрать будущее, а не прошлое.

Опытные ЛПР словам на презентации и продающим обещаниям обычно не доверяют. Рассказывать сказки во время презентаций продавцы научились, а как на самом деле будет коллективному ЛПР, неизвестно. Не убеждает даже успешное внедрение вашего продукта в других организациях.

Для коллективного ЛПР при обсуждении сделки важен ответ на один вопрос: с кого потом спрашивать за итоговый результат?

Менеджмент компании – покупателя софта заботится в первую очередь о себе, своем будущем и будущем своей компании после софтверной сделки. Купить, может, и купят, а вот как до конца довести проект, включая внедрение, – большой вопрос для руководства предприятия. Ваши цели как продавца временно совпадают с целями коллективного ЛПР – всем вам необходим ответственный исполнитель, который будет вести проект от начала и до конца.

В крупной компании вам могут отказать в заключении договора не потому, что ваш продукт дорогой или не нужен, а просто потому, что высокое начальство не верит собственным сотрудникам и в то, что они способны довести проект до логического завершения.

*Как это выглядит на практике?*

После презентации вам говорят: «Продукт великолепный!»

Вы спрашиваете: «Раз вам все нравится, значит, подписываем договор?» Но вместо совершения сделки вас просто месяцами игнорируют.

Увы, игнор – частая ситуация на последних этапах воронки продаж корпорациям. Прошли презентации и переговоры, состоялась финальная презентация для высшего начальства, вы слышали аплодисменты. Менеджер по продажам готовится закрывать сделку, и вдруг все ставится на вечную паузу: «Мы вам перезвоним». И никаких комментариев, никаких объяснений.

Как в таких условиях совершенствовать продукт и развивать бизнес, не имея внятной обратной связи?

Запомните: в большинстве случаев проблема не в вас и не в вашем продукте, а во внутрикорпоративных отношениях покупателя. В компании-покупателе нет доверия к сотрудникам и, значит, нет решения о сделке!

В кинокомедии «День выборов» есть пример вежливого отказа поставщику песенных услуг без развивающей обратной связи – сцена прослушивания Сергея Шнурова с песней «Выборы». После последнего аккорда один из членов отборочной комиссии сказал: «Отличная песня» – и с улыбкой показал большой палец. А другой член отборочной комиссии, поняв скрытый смысл и негативный намек, сказал: «Ладно, проехали. В следующем городе снимем

эту группу с корабля». Это не подлость, не игры престолов, не тайны мадридского двора, не происки конкурентов – это система принятия решений в крупных бюрократических российских компаниях. Опытные бюрократы и царедворцы обязаны уметь отличать реальные намерения руководителя по оттенкам его голоса и наводящим вопросам.

Поэтому крупные поставщики софта практикуют специфическую опцию: предоставляют компетентного, независимого менеджера проекта для включения его в штат компании-покупателя с необходимыми полномочиями на все время реализации проекта, от покупки до полного внедрения (иногда такого менеджера обучают поставщики софта). В особо ответственных случаях зарплату ему платит организация – покупатель программного продукта, чтобы гарантировать непредвзятость в отношениях с поставщиком софта.

Очень частая ошибка продавцов софта в B2B – научить своих клиентов и дать им всю доступную информацию о продаваемом софте для осознанного принятия решения.

Не делайте этого! Не пытайтесь изменить привычный механизм принятия решений в крупных компаниях. Лучше давите на чувства и эмоции, рисуйте метафорами яркую картину счастливого будущего.

В корпорации чувства, интуиция, ощущения управленцев важнее фактов. Они ежедневно принимают важные решения в условиях хронической нехватки достоверной информации, полагаясь исключительно на свое магическое мышление! Это настоящий постмодернизм!

## **СПРАВКА**

Многим возрастным управленцам свойственно магическое мышление – убеждение в том, что есть возможность влиять на действительность посредством символических психических или физических действий и/или мыслей. Научно доказано, что у примитивного человека присутствует внутреннее фундаментальное доверие к могуществу его желаний. Якобы если сильно захотеть, то все сбудется.

Если вы, как многие айтишники, полагаете, что мир основан на фактах и объективности, и верите, что побеждает лучшая идея, то вас неизбежно ждет разочарование в людях и человечестве в целом. Как говорят философы постмодернисты, самые прочные убеждения людей обычно не выдерживают проверку фактами, зато они отвечают самым глубоким потребностям и неосознанным желаниям.

Коллективное ЛПР хорошо знает, что совершать крупные сделки, полагаясь только на силу магического мышления, рискованно. Управленцы корпорации, покупая то, что сами не очень понимают, обязательно защищают себя от наказания за ошибку правилами, регламентами, процедурами. Стандартное поведение профессионального бюрократа – принять сложное решение, руководствуясь магическим мышлением, а затем отказаться нести ответственность за принятое решение, прикрываясь процедурами и рядовыми исполнителями.

В нашей стране в качестве критерия важности и рубикона ответственности управленца часто используют фиксированную денежную сумму. Например, процедуру принятия решения о сделке увязывают с ценой и вводят правило.

**1.** Если сумма сделки маленькая и продукт стандартный, проводится самая простая процедура «запрос и анализ котировок». Выбор поставщика осуществляется исключительно по цене продукта. Побеждает тот, кто предложил наилучшие условия по стоимости. ТОП-менеджмент не несет ответственность за результаты сделки: получится – хорошо, не получится – ничего страшного, так как ущерб минимальный. Протащить такую сделку через руководство корпорации может почти любой инициативный начальник отдела, он и является для продавца софта реальным лицом, принимающим решение.

**2.** Если сумма контракта средняя, создается конкурсная комиссия и проводится «запрос и анализ коммерческих предложений». В этом случае, кроме стоимости контракта, важны сопутствующие требования: язык или платформа, на которой создан софт, опыт внедрения подобных программ, доказанный экономический эффект, наличие рекомендаций и пр. Побеждает тот, кто соответствует условиям конкурса наилучшим образом.

Этот вид бюрократических процедур используется чаще всего, потому что условия конкурса без нарушения закона можно подогнать под заранее известного победителя.

Такую процедуру чаще всего применяют на уровне заместителя генерального директора. Например, финансовый директор захотел приобрести для своих подчиненных определенный софт у знакомых из дружественной софтверной компании. Это и есть ваше реальное ЛПР, которое может достаточно легко обойти большинство бюрократических препон для успешного завершения сделки.

**3.** Если сумма очень большая, чаще всего проводят «открытый конкурс» с очень сложными и вычурными условиями для победителя. Иногда приходится проводить совет директоров или даже одобрять сделку на собрании акционеров. В этом случае решения о сделке принимают люди такого высокого уровня, что им выгодно купить софт, только если сделка помогает исполнить их личный KPI, например, выполнить указ президента или отчитаться об исполнении федеральной программы.

### ***РОП, помни***

Правильное понимание психологии ваших покупателей (реальных причин купить ваш софт), умение соблюдать юридические процедуры и убеждать покупателей, что покупка софта помогает им исполнить управленческие KPI, позволяют уверенно побеждать на тендерах крупных компаний.

### **Выводы**

**1.** Руководители крупных компаний, принимающие коллективные управленческие решения, склонны искать решения своих внутренних проблем в компании во внешнем мире. Они «магически» верят, что многие проблемы бизнеса можно решить, купив софт или проведя цифровизацию части бизнеса.

## **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.