



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Об авторе .....	5
Введение .....	9
Глава 1. Краеугольный квадрат согласия .....	11
Глава 2. Как стать «Своим» .....	29
Глава 3. Как стать «Полезным» .....	70
Глава 4. Общие рекомендации для получения согласия . . . .	161
Глава 5. Трансактный анализ в принятии решения. ....	174
Заключение. ....	197
Приложение 1. Примеры комплиментов для продавцов. .	199
Приложение 2. Книги по теме согласия .....	202
Приложение 3. Правила «Да» .....	203



## ОБ АВТОРЕ

В настоящий момент Мотохин Антон Михайлович (далее по тексту — автор) является кандидатом экономических наук, имеет степень МВА, два высших образования, отлично владеет английским (имеет опыт переговоров и продаж иностранцам), увлекается марафонами и представляет из себя специалиста в области получения согласия.

Менеджер активных продаж — первое место работы. На эту должность автор устроился в далеком 2008 г., будучи еще студентом 3 курса. Целью работы была продажа лицензионного ПО правовой поддержки, т. е. автор осуществлял холодные звонки, ездил на встречи и т. п. Основная целевая аудитория — микро- и малый бизнес. С крупным и средним бизнесом работали, как ему тогда казалось, настоящие профи продаж...

Не имея навыков продаж и из-за отсутствия четкой и структурированной программы обучения продажам, автор в первый месяц испытал настоящее разочарование. Из качеств, которыми должен обладать каждый успешный продавец, была только харизма, которая на интуитивном уровне помогала расположить к себе потенциальных покупателей и не мытьем, так катаньем давала возможность продвигаться к продаже. Более того, уже сейчас, входя в отдел продаж для обучения продавцов, автор сразу видит ребят, которые продают на интуитивном уровне,

при этом, не осознавая и не зная, что существуют более глубокие и эффективные подходы в продажах, а точнее, виды получения согласия и трансформации «нет» в «да».

Итак, вернемся к самому первому опыту продаж автора. Мотивация его полностью зависела от количества заключенных сделок: для получения оклада в 25 тыс. руб. (в 2008 г. средняя зарплата была на уровне 18 тыс. руб.) нужно было продать три ПО, для 16 тыс. руб. — два ПО, для 10 — 1 ПО, в случае отсутствия продаж — 3 тыс. руб. (при этом расходы на дорогу в месяц на начальном этапе составляли 3,5 тыс. руб.). И так он проработал целый месяц, осуществил кучу звонков и встреч, стер новые туфли (отлетел каблук), в день проходил минимум по 15 км, похудел на 3 кг (что, конечно, было только плюсом) и при этом имел в итоге 0 продаж. Отвечая на вопрос почему, приходил к выводу, что у главного конкурента товар дешевле и та компания широко известна на рынке, к тому же все эти продававшиеся материалы можно было найти в интернете, плюс эту клиентскую базу прорабатывали несколько раз — о согласии можно было забыть.

Автор вспоминает: «С такой философией в пятницу 29 августа 2008 г. в 16:00 я сел и начал писать заявление на увольнение, т. к. принял решение с сентября сконцентрировать свое внимание на учебе. И по воле случая в 16:10 в офисе раздался звонок. Спрашивали меня — один из клиентов, по которым по которым я бегал как угорелый целый месяц, принял решение купить-таки ПО. В этот же день мы с ним подписали контракт, и таким образом я впервые обеспечил себе заработок в 10 тыс. руб. И тут, наверное, было бы круто написать, что именно в этот самый момент я понял, что такое продажи, как именно устроен мир согласия, но это не так... С новым рвением я продолжил свою работу по старому алгоритму

и во втором месяце вышел на оклад уже в 16 тыс. руб. (т. е. осуществил 2 продажи). На третий месяц мне удалось выйти на заработок в 25 тыс. руб. Примерно столько же получал каждый из моих родителей, имеющих очень хорошую работу в нашем регионе в тот период».

В результате в этой фирме менеджером активных продаж автор проработал до 23 декабря 2008 г. и осуществлял более 3-х продаж в месяц (то бишь постоянно имел доход больше 25 тыс. руб.). Однако, как и следовало ожидать, «просел» в учебе, хотя учился на бюджетном отделении в университете и получал повышенную стипендию. Итог работы в отделе продаж за 5 месяцев: стал одним из лучших продавцов в отделе, от увольнения автора пытались остановить любыми путями — сулили должность руководителя отдела продаж, предлагали повышение оклада, гарантировали свободный график (хоть он был и так свободным). Но нет, четко и каждому автор заявлял (продавал), что учеба в том возрасте была важнее. Думал ли он так на самом деле? Нет. Просто тот ритм, в котором он продавал, лишь с помощью интуиции, эмоций и «тупым» перебиранием базы, привел к тому, что как продавец автор просто «выгорел». Ему стало просто все равно, сколько сделок у него будет в месяце, — проще говоря, автору самому все надоело. К продажам автор вернулся лишь спустя 8 лет и сразу на должность начальника отдела продаж в самом крупном банке нашей страны и Восточной Европы. Отдел продавал банковские продукты для участников внешнеэкономической деятельности — самые сложные продукты в банковской сфере (валютный контроль, аккредитивы, банковские гарантии под возврат НДС, конверсию, деривативы (форварды, коллары и т. п.), страхование ЭКСАР, финансовые проекты по развитию экспорта — это лишь малый перечень продуктовой линейки, с которой он имел дело). При

этом автор хотел бы отметить, что в профессиональной области знания банковских продуктов для ВЭД он был одним из лучших специалистов в стране. На тот момент уже выпустил авторское банковское пособие по выстраиванию и развитию этих продуктов на предприятии, вел целый блог в банке, посвященный вопросам валютного контроля, на банковском ресурсе Банкир.ру и имел более 100 публикаций в ведущих банковских журналах страны. Абсолютное доскональное знание продуктов для участников ВЭД плюс 6 летний опыт руководства отделом в БЭК-офисе, сопровождающем данные продукты, — все это явилось залогом того, что автору в тот момент доверили руководство отделом продаж этих продуктов крупным клиентам банка (годовая выручка от 1 млрд руб.). И именно уже в этой должности он смог разобраться, что такое продажа и где она начинается.

В уже новой должности он снова показывал очень хорошие результаты, изучал много литературы, посвященной продажам и переговорам, а также проходил тренинги и различные программы, накапливал опыт и систематизированно обучал своих продавцов.

Будучи руководителем в БЭК-офисе и имея за спиной переход в должность руководителя отдела продаж, автор был убежден, что продажам можно научиться легко. По прошествии нескольких лет управления отделом продаж, состоящим из 18 продавцов, и проведенного личного обучения более 100 продавцов, он укрепился в своем мнении, что продажам можно научиться легко. Однако такое убеждение было дополнено важным уточнением — не каждому это дано.

# ВВЕДЕНИЕ

Коллега! На написание данного материала меня вдохновили менеджеры продаж, а также их руководители, которым удавалось получать согласие на сделку там, где обычные продавцы говорили, что это нереально, и приводили 1000 причин, почему это невозможно, а также люди, которые виртуозно превращали «нет» в «да». Изучение их приемов и методов вдохновило меня написать данную книгу. В ней представлены и разобраны кейсы, методы и уловки продавцов из разных сфер нашей повседневной жизни, которые им обеспечивали «да». Скорее всего, вы как человек, обладающий собственным существенным и интересным опытом продаж и навыком получения согласия от своих клиентов, найдете методы, которые вам известны, уже долгое время вами используются, а может быть, сможете найти что-то новое и для себя. Искренне буду признателен, если по прочтении сможете поделиться собственным опытом и методами получения согласия, которые отсутствуют в данной книге. Обещаю, что при ближайшем переиздании ваша история успеха найдет свое отражение на страницах этой книги. Адрес электронной почты для связи: [motohin\\_anton@mail.ru](mailto:motohin_anton@mail.ru).

Получение согласия, или продажи, — самый увлекательный процесс. В данном исследовании процесс продажи и получения согласия являются синонимами.



Одна из основных идей этой книги: любой человек постоянно что-то продает или покупает, получая согласие или отказ. И если вы скажете, что у вас отсутствует опыт продаж, уверяю, вы ошибаетесь. Вам когда-либо удавалось убедить в чем-то другого человека? Уверен, что да. Это означает, что вы продали ему свою точку зрения.

Нет ни одной сферы человеческой деятельности, в которой отсутствуют продажи, а точнее, продажи с процессом получения согласия на свои просьбы и предложения. Даже в деревне на сельской дискотеке мальчики и девочки должны «продавать» себя! Если в селе 10 девчат и 2 парня, то парни могут спать спокойно — ведь они монополисты и на свои предложения получают согласие 😊, а если наоборот — 2 девчонки и 10 ребят, — то мальчику, если он захочет привлечь внимание прекрасных дам и услышать от них «да», нужно что-то придумать, а также выделиться среди других 9 конкурентов (пойти в спортзал, начать писать стихи, купить Bentley или как минимум прочитать эту книгу 😊). Итак, это книга о том, как научиться получать согласие, используя креативные и нестандартные методы продаж.

Для изучения данного материала вам понадобятся ручка/карандаш — в книге встречаются практические задания, которые необходимо будет решать, и смартфон — для визуализации материала, представленного на страницах книги, ты найдешь ссылки и QR-коды на видео.

## Глава 1

# КРАЕУГОЛЬНЫЙ КВАДРАТ СОГЛАСИЯ

Начинающие предприниматели в сфере продаж, руководители отделов продаж часто пытаются ответить сами себе, а еще чаще вышестоящему руководству на несколько вопросов, которые всегда будут стоять в сфере продаж: как увеличить объем продаж? как увеличить воронку продаж? почему одни продавцы продают, а другие нет? почему одним говорят «да» чаще, чем другим?

Ответы на эти вопросы можно найти в краеугольном квадрате согласия. Этот квадрат описывает взаимоотношения между людьми в процессе продаж, переговоров и во всех иных сферах взаимоотношений между людьми, в которых мы просим принять или отклонить наши просьбы и предложения (рис.1).

В данном квадрате существует четыре кластера.

**1. «Чужой и бесполезный»** (вероятность получения согласия (заключения сделки) — 0). Из данного кластера начинают свои продажи большинство менеджеров, совершающих холодные звонки. Характеристика продавца в данном кластере для покупателя — неизвестный очередной продавец своих услуг, которые ему не нужны. Находясь в этом кластере, для получения согласия мы должны продумывать варианты приобретения статуса «Своего»

или «Полезного» и исключить попытки продажи своей позиции/продукта/услуги.

**Правило продаж:** Мы получаем «да» от человека только в том случае, если мы по отношению к нему являемся «Своим» и «Полезным».



Рис. 1. Краеугольный квадрат согласия.

**2. «Свой и Бесполезный»** (вероятность согласия (заключения сделки) — 30%). Кластер, в котором продавец выступает в роли своего (родной души или хотя бы имеющего общую характеристику с покупателем), но какой-то выгоды для покупателя нет. Из данного кластера достаточно легко начинать свои продажи и выстраивать стратегии для получения «да». Для попадания в данный кластер нужно понимать определение «Свой». Своим можно стать по любому из имеющих право на существование признаков, например, декада или знак зодиака, увлечение спортом, болельщик одной команды, регион рождения, нация и т. п. Для определения критерия «Своего» смотри главу 2 «Как стать

Своим». Грамотная подготовка позволяет значительно увеличить шансы продавца начать свою продажу именно со статуса «Своего».

### **Анекдот по теме**

*Торговый агент по продаже систем пожарной безопасности стучит в шикарный загородный коттедж, ему открывает хозяин (здоровый «амбал») с двумя ротвейлерами за спиной.*

*— Добрый день, Меня зовут Валера! В студенческие годы отжигал с вашей женой, она просто бомба. Хочу предложить Вам нашу противопожарную систему безопасности...*

**3. «Чужой и Полезный»** (80% — вероятность согласия (заключения сделки)). Данный кластер с большей вероятностью гарантирует получение согласия на наши просьбы и предложения. В этом кластере у покупателя четко выражена потребность в продукте/услуге, и, как правило, в таком случае главным критерием согласия или отказа для покупателя является цена. Чаще всего из данного кластера стартуют продавцы, получившие входящий звонок потенциального покупателя.

**Воспоминания одного знакомого:** *Моего приятеля одолели продавцы разных провайдеров интернета (он является активным пользователем данных услуг). Ему пытались продать скорость, стоимость, качество и т. п. Однако в силу того, что это для него было неважно, продавцы по отношению к нему находились в кластере «Чужой и Бесплезный». Причиной было то, что его устраивал существующий провайдер, отсутствовало желание тратить время и прилагать усилия для переподключения*

даже в случае явной выгоды. Каждый раз он отказывался и просил больше не беспокоить с комментарием, что он никогда не будет менять провайдера. Однако судьба сложилась таким образом, что он переехал в другой город. Ему пришлось обзвонить всех провайдеров интернета для выбора наиболее подходящего по цене и скорости варианта (вспомните, как вы выезжали за территорию родного города и интернет пропадал. Согласитесь, у большинства из нас в такой момент возникает чувство некой ограниченности. Одним словом, потребность была сформирована обстоятельствами). В этот момент все провайдеры для него стали «Полезными», но по-прежнему чужими. За исключением одного — в регионе среди огромного количества провайдеров он нашел провайдера, услугами которого пользовался дома, и уже был готов воспользоваться его услугами вновь, т. к. по сравнению с другими провайдерами этот, помимо «Полезного», обладал свойством «Своего». Однако подключиться так и не удалось, так как в доме, где жил приятель, данного провайдера не оказалось. Что произошло? Провайдер перешел из кластера «Свой и Полезный» в кластер «Свой и Бесплезный». В итоге мой друг воспользовался услугами конкурента, который был представлен в этом доме и который, как становится ясно, был в кластере «Чужой и Полезный». К тому же, как продавец, хочу отметить, что через месяц использования домашнего интернета этот провайдер для моего друга стал «Своим» и если анализировать дальше, то у данного провайдера появятся хорошие шансы продать ему и услуги сотовой связи. Однако с этим предложением ему так еще никто и не позвонил...

**4. «Свой и Полезный»** (100% — вероятность согласия (заключения сделки)). Самый эффективный кластер для получения заветного «да». Находясь в этом кластере

взаимоотношений, человек может обеспечить «да» на все свои просьбы и предложения, а продавец — продать любой товар/услугу. При этом ценовой вопрос обычно не обсуждается, а если и обсуждается то только формально, чтобы покупателю убедиться в «достойной» цене от продавца. Однако если цена за товар/услугу/просьбу будет существенно выше, чем у конкурентов или неприемлема в рамках контекста, продавец рискует потерять статус «Полезного» и свалиться в кластер «Свой и Беспольный». В случае если покупатель решит, что продавец ему «впаривает» свой товар, или догадается о замысле продавца выполнить за счёт него свой план, то продавец теряет статус «Своего» и сваливается в кластер «Чужой и Полезный».

**Правило продаж:** для постоянного получения «да» в долгосрочной перспективе необходимо продумывать как стратегии по вхождению в кластер «Свой и Полезный», так и тактики для поддержания этих свойств.

Как понять, в каком кластере находится продавец? Для ответа на данный вопрос продавцу достаточно заполнить небольшой чек-лист.

*Чек-лист по определению положения продавца по отношению к покупателю.*

### Свой

- Покупатель готов делиться информацией о себе / о своем бизнесе.
- Готов оставить свой сотовый.
- Готов делиться личной информацией.
- Открыто рассказывает о предложениях конкурентов.

Для присвоения статуса «Своего» у продавца должны быть отмечены все пункты. Отсутствие одной галки дает право делать выводы о том, что человек является «чужим» для покупателя.

### Полезный

- Покупатель всегда принимает звонок от продавца или перезванивает.
- Продавец назначил входящий звонок на конкретное время, покупатель сам позвонил в указанное время.
- Покупатель обращается к продавцу за консультациями (входящие звонки).

Для присвоения статуса «Полезного» у продавца должен быть отмечен хотя бы один пункт.

### Бесполезный

- Покупатель отказывается от встречи.
- Предлагает отправить коммерческое предложение на общую почту организации.
- Секретарь получил четкие рекомендации после первого звонка не переключать на ЛПР.
- Покупатель не готов к конструктивному обсуждению продукта.

Для присвоения статуса «Бесполезного» у продавца должен быть отмечен хотя бы один пункт.

### Чужой

- Покупатель не знает (забыл) имя продавца.
- Покупатель (ЛПР) не участвует в переговорах лично.
- Покупатель не делится информацией о бизнесе.

Для присвоения статуса «Чужого» у продавца должен быть отмечен хотя бы один пункт.

В каких кластерах осуществляется «да», а в каких «нет»? Для ответа на данный вопрос напротив каждого кластера указана вероятность согласия (заключения сделки). Анализ опыта продавцов различных сфер деятельности дает право сделать вывод о том, что в 100% случаях нам говорят «да», если удастся достигнуть кластера «Свой и Полезный», и 100% «Нет» получаем, если находимся в кластере «Чужой и Бесплезный». Поэтому действия любого продавца для получения согласия должны быть направлены на то, чтобы уйти из кластера «Чужой и Бесплезный» и попасть в идеальном случае в кластер «Свой и Полезный». Если продавец стартует из кластера «Чужой и Бесплезный», то, как мы видим из рис. 1, в него он может попасть, выбрав один из путей:

1. Через кластер «Свой и Бесплезный».
2. Через кластер «Чужой и Полезный».

Какой путь выбрать? Решает только сам продавец. Однако если опыт у менеджера в продажах менее одного года, то рекомендуем выбрать тот путь, который легче всего дается продавцу. Продавцы с многолетним опытом на интуитивном или профессиональном уровне понимают, что выбор пути попадания в кластер отношений «Свой и Полезный» зависит от стереотипа покупателя, характеризующего его поведение.

Для того чтобы лучше понять, как это работает, посмотрите пример холодного звонка из фильма<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=C3tj\\_RJNy70](https://www.youtube.com/watch?v=C3tj_RJNy70)





### QR-код – Видео: Выбор пути реализации продажи (Свой или Полезный)

Продавец стартовал из кластера «Чужой и Бесполезный» и перешел в кластер «Свой и Полезный». Кем он сначала стал для покупателя, «Своим» или «Полезным»?

**Важно:** неправильные действия менеджера могут привести к обратному движению в краевом квадрате согласия: из кластера с определенными преимуществами для продавца в кластер, в котором данные преимущества отсутствуют. Например, из кластера «Свой и Бесполезный» в кластер «Чужой и Бесполезный» и т. п.



Рис. 2. Психологические типы покупателей.

Правила выбора, кем сначала становится продавцу — «Своим» или «Полезным», зависит от покупателя, точнее, от его психотипа. В продажах принято различать 4 основных психологических типа покупателей (рис. 2).

1. **Аналитик** (продажа через «Полезного»). Как правило, такой психотип характерен для ЛПР, имеющих **должность финансового директора, казначея**. Данные люди отличаются уверенностью, т. к. они несколько раз все просчитали и перепроверили. Любит размеренные решения, в которых исключены спешка и давление, старается исключить принятие быстрых решений — нужно все просчитать. Для получения «да» от ЛПР с таким стереотипом необходимо оперировать проверенными фактами, цифрами и выгодой для предприятия в виде конкретного критерия денег или времени. Аналитик исключает покупки и принятие решений по принципу здесь и сейчас, даже если он в первом магазине нашел нужную для себя вещь по приемлемой для себя цене, ему все равно нужно проверить цены и товар в других точках. Гипотеза, что аналитики покупают самое дешевое — неверна в корне. Аналитик любит покупать дорогие, брендовые вещи, но делает это в сезон распродаж 😊. Если появится потребность в приобретении товара/услуги, он всегда выждет нужный момент. Советы продавцу при работе с аналитиком:

- выстраивайте продажу через свойство «Полезного»;
- оперируйте цифрами и фактами;
- обозначайте конкретную и измеримую выгоду;
- исключите эмоции и яркие образы;
- создавайте ощущения оптимальных условий для продажи — сезон скидок наступил 😊;
- не продавайте, а советуйте.

**Воспоминания банковского менеджера по привлечению корпоративных клиентов:** *«Когда у нас появляются аукционные предложения, мы заново обзваниваем ТОП-10 своих самых крупных клиентов с целью привлечения их на обслуживание к нам в банк. Как правило, данные коммуникации заканчивались отправкой коммерческого предложения на электронку предприятия и все... Во время входа очередной акции, связанной с развитием бизнеса с Китаем, в рамках общей политики разворота на Азиатские рынки в 2014 г. снова начал обзванивать ТОП-10 своих клиентов; при этом ощущение того, что это навряд ли сработает, беспокоило меня. Акция, как и полагается по всем правилам, действовала ограниченный промежуток времени: в моем случае до 31 декабря. Каково же было мое удивление, когда уже в предпраздничный день мне позволил финансовый директор предприятия из ТОП-10 с целью открытия расчетных счетов по данной акции. Более того, мое удивление усилилось, т. к. это предприятие работало на европейские рынки и Китай в структуре бизнеса отсутствовал... На мой вопрос, почему решили воспользоваться акцией в последний день, был дан ответ, который научил меня работать с финансовыми директорами предприятия: "Мы выходим на китайский рынок, долго анализировали предложения разных банков, ваше удовлетворило нас по всем критериям..."».*

**Правило продаж:** для получения «да» от людей с психотипом «Аналитик» коммуникации необходимо выстраивать через свойство «Полезного».

Пример эффективной продажи ЛПР с аналитическим психотипом представлен в отрывке из фильма «Игра на понижение»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=rz397mMYV6k>