

Евгений Колотиллов
Не давайте скидок!
Современные техники продаж

Евгений Колотиллов

Не давайте скидок!

Современные
техники
продаж



 ПИТЕР®

Евгений Колотиллов

Не давайте скидок!

Современные техники продаж

Предисловие и благодарности

Если вы – руководитель компании или отдела продаж, подумайте, кто у вас трудится: люди, которые просто обрабатывают входящие заявки от клиентов, или *профессиональные менеджеры* ? И что значит «профессиональный менеджер по продажам»?

Чтобы ответить на этот вопрос, представьте себе ситуацию. Звонит клиент:

– *Здравствуйте! Вы то-то и то-то продаете?*

– *Да, продаем.*

– *А по какой цене?*

– *Столько-то.*

– *Скидки есть?*

– *Да.*

– *А вообще помогает?*

– *Да.*

После этого человек говорит «спасибо» и кладет трубку. Затем он звонит в другое место, потом еще в одно и в итоге выбирает компанию с самыми дешевыми товарами, покупая у нее.

А знакома ли вам ситуация, когда конкуренты отнимают у вас клиентов лишь потому, что звонят им со своими предложениями? И противоположная – когда менеджер по продажам не отнимает клиентов у конкурента, не звонит новым клиентам и не предлагает им ваши услуги?

Клиенты часто говорят: «У вас слишком дорого. Мы пойдем к конкурентам, предлагающим более низкие цены. Дайте нам скидки!»

Если все это вам знакомо и не устраивает, если вы хотите, чтобы ваши продавцы работали не как автоответчики, а профессионально консультировали клиентов, и чтобы клиенты выбирали именно вашу компанию, покупали именно у вас даже по более высокой цене, – это одна из причин, по которой стоит дочитать эту книгу до конца. Я уверен, что с помощью данных материалов вы сможете увеличить и продажи компании, и уровень собственных доходов.

Естественно, нужно понимать, что само по себе прочтение этой книги не принесет больше заказов и денег. Вам придется каждый день использовать техники, о которых я расскажу, внедрять их в свой бизнес. И тогда вы получите видимый, измеряемый результат. Со своей стороны обещаю дать массу идей, которые помогут в продажах.

Кстати, забыл представиться...

Меня зовут Евгений Колотиллов. Я – профессиональный бизнес-тренер. Моя основная компетенция – увеличение продаж, в чем я и помогаю компаниям. Мне 38 лет (пишу это в 2014 году), из которых, наверное, 35 я занимаюсь продажами. Первая

попытка состоялась в возрасте трех лет, когда моими покупателями стали родители. С тех пор я обожаю эту сферу. Иногда я был успешен как продавец, иногда нет. Порой учился на своих ошибках, порой – на чужих. Я собирал по крупицам лучшие техники и методы работы, чтобы быть максимально эффективным. Я строил отделы продаж с нуля, руководил компанией, а в последние годы занимаюсь тем, что провожу тренинги по продажам для разных предприятий.

Если эта книга окажется полезной для вас, пожалуйста, поделитесь ею с друзьями и коллегами.

Как родилась идея этой книги

Я решил написать книгу, прежде всего, потому, что мне хотелось помочь компаниям, у которых нет возможности пригласить меня для проведения полноценного корпоративного тренинга – мои услуги не так уж дешевы. И конечно, хотелось, чтобы эта книга дала толчок к развитию. Чтобы вы могли попробовать предложенные в ней методики, подходы и сразу увидеть результат.

Я описываю не теории двадцатилетней давности, а то, что в настоящее время применяют многие мои клиенты, коллеги и я сам. Все проверено на практике. Что-то взято из личного опыта, что-то – из опыта моих продавцов, когда я руководил отделом продаж, что-то – из опыта заказчиков, для которых проводил тренинг.

По сути, эта книга – сборник практических рекомендаций, которые я, мои коллеги и клиенты используют каждый день. Она небольшая по объему, потому что я привык говорить по делу, а не «лить воду». Думаю, для прочтения хватит пары-тройки часов.

Но прежде чем вы начнете читать, я должен предупредить об одной вещи. Поскольку я много работаю с продавцами, встречаются люди, которые считают, что знают все. Во время тренинга они говорят: «Это и так давно известно!» Но потом, когда общаешься с руководителем «знатока», выясняется, что его показатели намного ниже, чем у коллег. Спрашивается, если ты все знаешь, почему не применяешь? А если применяешь, где результаты?

Все техники и подходы, описанные мною здесь, способны дать результат, но при одном условии – вы должны начать использовать их в своей работе ежедневно. Поэтому я хочу предостеречь от искушения сказать: «Я и так это знаю». Лучше спросите себя: «Как я могу применить это уже сегодня в своей практике?» Только тогда вы получите максимальную пользу от чтения этой книги.

Если же внутренний голос нашептывает, что в вашем бизнесе это не сработает, задайтесь другим вопросом: «Как я должен поступить, чтобы что-то из предложенного сработало?» Тогда вы сможете найти правильный ответ и получить замечательные результаты.

В книге предложено много работающих техник, адаптировать их под ваш бизнес и специфику – все, что от вас требуется. Сумеете перенести новое знание в контекст своей отрасли – и все получится! Чего вы не найдете, так это последовательной структуры – так и задумывалось. У меня не было «скелета», по которому я планировал написать книгу. Я просто изложил на бумаге поток сознания – все, что хотелось сказать о продажах в данный момент. Некоторые особо важные моменты намеренно будут повторяться по ходу моего рассказа – это сделано по той причине, чтобы вы

специально обратили на них внимание. В конце книги вы найдете три приложения. Первое поможет вам изменить ваш взгляд на вопрос ценовой конкуренции, второе поможет отстроиться от конкурентов, а третье ответит на актуальные вопросы, связанные с управлением отделом продаж.

Я благодарю моих учителей, без которых эта книга никогда не была бы написана, а именно: Радмило Лукича, Дэна Кеннеди, Эбена Пэгана, Фрэнка Керна, Дуэна Спаркса, Дэвида Феллмана, Джо Витале, Джея Абрахама, Джона Вон Эйкена и многих других, научивших меня чему-либо в области продаж. Также благодарю моих коллег и друзей – Андрея Парабеллума и Николая Мрочковского – за вдохновение, которое я получаю каждый раз, общаясь с ними.

Когда много лет назад я стал профессионально заниматься серьезными корпоративными продажами, не было ни специальной литературы, ни тренингов. До многих вещей приходилось доходить самому. Я отсекал то, что не работало, и оставлял проверенное. Теперь у вас есть огромное преимущество передо мной, потому что весь опыт, накопленный мною на протяжении двадцати лет, вы можете просто взять и использовать. Мне приходилось перебирать массу информации, подобно старателю, который просеивает песок сквозь сито в поисках золота. Осталось лучшее. Если вы не попробуете каждую идею, предложенную в книге, только вы и никто другой будете виноваты в том, что у вас ничего не получилось.

Если вы захотите глубже изучить мир продаж и на практике посмотреть, как все это работает, узнать продвинутые техники для получения и удержания клиентов, методы защиты цены, я с радостью приеду в вашу компанию и проведу корпоративный тренинг.

Для кого эта книга предназначена и полезна

Обычно авторы книг по продажам четко разделяют: эта книга – для продавцов, а эта – для руководителей. Я же решил пойти по нестандартному пути: книга, которую вы держите в руках, написана для тех и других.

Каждый найдет в ней для себя то, что поможет в работе – новые идеи, методы и техники. Если вы – менеджер по продажам, вам будут полезны советы, которые я даю руководителям, чтобы лучше понимать, что требует начальство. Также вы найдете здесь массу новых идей непосредственно для своей работы. А если вы – руководитель компании или отдела продаж, почерпнете знания, которые помогут улучшить работу подчиненных, а также позволят понять их проблемы и задачи.

Для каких отраслей годится эта книга? Пожалуй, для любых, кроме отраслей с государственным регулированием цен и биржевых товаров. Еще я ничего не знаю и не хочу знать о коррупции, «откатах» и прочих грязных методах и считаю людей, обучающих этому, крайне неэтичными. Если в вашей сфере такой подход преобладает, скорее всего, книга не для вас. Для продажи всего остального, если у вас есть хоть капля смекалки, вы точно сможете адаптировать предложенные знания и навыки.

Я не знаю, в каком бизнесе вы работаете. Предполагаю, что эта книга может попасть в разные руки и фирмы, но со своей стороны обещаю, что методы будут максимально полезны для каждого. Я постарался написать ее так, чтобы каждый мог продуктивно использовать полученные знания в своей области.

Итак, эта книга о том, как улучшить работу с клиентами, которые сами обращаются в офис, приходят с запросами, интересуются ценами. О том, как добиться, чтобы люди, которых вы называете менеджерами по продажам, были действительно таковыми – предлагали клиентам более дорогие товары, убеждали их, консультировали, помогали сделать правильный выбор в виде покупки именно в вашей компании (обычные приемщики заказов нам не нужны!). О том, как отстоять ваши цены и не давать скидок. О том, как в несколько раз увеличить эффективность ваших продаж. И конечно, в этой книге вы найдете идеи для поиска новых клиентов.

Что происходит на рынке

Прежде чем мы приступим к деталям и техникам продаж, я хочу поговорить с вами о тенденциях современного российского рынка, которые затрагивают практически любую отрасль и бизнес, кроме разве что государственных монополий.

Тенденция 1. Времена легких продаж миновали

Если три-пять лет назад вы могли просто разместить рекламу типа «Продаем такие-то товары или оказываем такие-то услуги» и при ее должном количестве получить достаточно много клиентов, теперь все сложнее. Раньше конкуренция не была такой высокой. Сегодня с развитием Интернета человек, ищущий определенный товар или услугу, просто набирает в поисковике «обувь оптом» или «финансовые услуги» – и получает сотни предложений. Они все кричат: «У нас самые низкие цены!» Кроме того, большинство товаров представлено на таких площадках, как «*Яндекс.Маркет*», где можно сравнить цены, выбрать самую низкую и приобрести то, что нужно.

Итак, времена легких продаж, когда за счет большого потока рекламы можно было генерировать поток клиентов, закончились. Теперь нужно быть более умными, хитрыми (в хорошем смысле слова) и мудрыми.

Причем если раньше, когда конкуренция не была такой высокой и проникновение Интернета в нашу жизнь не имело нынешнего масштаба, вы могли сказать: «Мы – самые крупные, покупайте у нас! Мы надежные!» – сегодня даже самое мелкое предприятие имеет свой сайт и крупными буквами пишет на нем, какое оно солидное и надежное. Больше не нужно сидеть в офисе на Тверской или Арбате. Можно находиться за МКАДом или даже на Дальнем Востоке, а то и в другой стране. Ваш сайт доступен в любом городе России и в любой точке мира, а следовательно, перед вами – огромная аудитория потенциальных клиентов. Правда, ваши конкуренты тоже могут достучаться до всех.

Таким образом, фактор территориального преимущества больше не работает.

Если среди тех, кто читает эту книгу, есть люди, начинавшие продавать 10–15 лет назад, они понимают, о чем я говорю. Помню, когда в те времена мне нужно было, допустим, купить что-то в аптеке, у меня на выбор было их две в районе. И если в обеих не находился нужный препарат, я был вынужден ехать в другую часть города. Сегодня на любой улице минимум пять аптек! И часто в одном доме находятся две точки конкурирующих фирм.

Напротив моего офиса есть здание, где расположены три стоматологии. Они

конкурируют. А как насчет здания, в котором восемь банков? Даже пять лет назад такого не было! А сегодня каждый стремится открыть свой бизнес. И каждая компания сразу во всеуслышание утверждает: «Мы – самые замечательные! У нас самое высокое качество!» Оно и понятно.

Кстати, если вы пришли в продажи недавно, около трех лет назад, вы – один из тех, благодаря кому выросла конкуренция.

Что получается? Если человек видит массу рекламных объявлений, которые продвигают одно и то же, вам достается меньше заказов и контрактов. И если из ста потенциальных клиентов, которые хотели приобрести товар или услугу, только десять увидели вашу рекламу, а остальные – рекламу ваших конкурентов, соответственно, вы не получите 90 % заказов, которые могли бы получить.

Один из способов решить эту проблему – начать заниматься активными продажами, то есть самим звонить клиентам и предлагать свои услуги, чтобы те, кто не видит вашу рекламу, могли работать именно с вами.

Если вы считаете, что активные продажи неэффективны, значит, у вас нет людей, которые умеют ими пользоваться как инструментом. Даже стоматология способна привлекать клиентов посредством активных продаж!

Конечно, эта книга не является полным руководством по активным продажам, но как об одном из действенных механизмов я расскажу об этом далее.

Кроме активных продаж, второй шаг, позволяющий продавать в условиях жесткой конкуренции, – стать лучшим выбором для ваших клиентов. Добейтесь от них понимания: *если они не купят у вас, потеряют больше, чем вы.*

Вы должны назвать людям причину для визита именно в вашу компанию и заказа именно у вас. Даже если территориально вы расположены неудобно.

Как этого добиться? Об этом мы поговорим чуть позже.

Тенденция 2. Полностью довольных своими продажами компаний нет

Я предполагаю, что не существует компании, которая была бы полностью удовлетворена имеющимся объемом продаж. И будь вы руководителем или менеджером отдела продаж, владельцем бизнеса, вас, скорее всего, не устраивает количество продаж, которое вы совершаете, и получаемая прибыль.

Я докажу вам истинность этого утверждения! Если бы вас все полностью устраивало, вы бы не взяли эту книгу в руки и не стали тратить на нее свое время.

Помню, лет пятнадцать назад я заехал в одну фирму, которая занималась продажами. Там мне довелось наблюдать такую картину: продавцы сидят, положив ноги на стол, и курят сигары. На их лицах улыбки – жизнь удалась, клиентов много, денег тоже, все здорово, новые клиенты не нужны, все устраивает. Сегодня я не могу представить себе подобное.

Даже если вы – наемный работник, просто менеджер по продажам, от того, сколько продает ваша компания и коллеги, зависит ваше благосостояние. Много бизнесов открывается, но не меньше закрывается. Если объем продаж компании не будет достаточным, есть риск, что с ней произойдет то же, что и с большинством закрывшихся. Бизнес тех, кто не озабочен постоянным ростом продаж, сначала стагнирует, затем откровенно падает и в итоге вынужден закрыться, а сотрудники

теряют работу.

Тенденция 3. Надо уметь отбирать клиентов у конкурента

Из первой и второй тенденций вытекает третья: чтобы бизнес рос, теперь необходимо научиться добывать клиентов, в том числе отбирая их у конкурентов. В противном случае вы не получите достаточно прибыли.

Если взять 100 % ваших потенциальных клиентов, допустим в сфере b2b, они все уже у кого-то покупают, куда-то обращаются, где-то делают заказы. Частные лица тоже, скорее всего, имеют представление, где совершать покупки – на основании прошлого опыта, мнения коллег и информации из Интернета. Запомните: каждый потенциальный клиент принадлежит конкуренту! Ваша задача – отобрать его и добиться, чтобы он купил именно у вас.

Тенденция 4. Вы никогда не сможете заполучить всех клиентов, как бы ни старались

Наконец, четвертый момент – то, что вы никогда не сможете получить всех заказчиков, существующих на вашем рынке. Кто-то будет у вас покупать, а кто-то не купит никогда, что бы вы ни делали. Дело в том, что вы не можете нравиться всем. The Beatles нравятся не всем! Иисус Христос – не всем. И вы тоже. Будет процент людей, которые скажут: «В вашей компании я никогда не куплю, какие бы замечательные предложения вы ни делали». Надо просто принять это за аксиому. Ноу-хау заключается в том, чтобы найти тех, кто жить без вас не может и получит максимальную пользу от работы именно с вами.

Как я уже говорил, вы можете добиться, чтобы таких клиентов становилось больше, с помощью активных продаж. Ключевой момент заключается в том, что заказчики, которые не покупают у вас сейчас, не станут делать этого и потом – если вы не приложите никаких усилий.

Пришел, увидел и купил. Как находить и удерживать клиентов

Нужно понимать, что клиент совершает покупку, лишь когда осознает необходимость приобрести то, что вы продаете. Иными словами, вы можете потенциально быть очень полезны конкретному клиенту, но если он не осознает проблемы, которую вы решаете с помощью ваших продуктов, скорее всего, вы услышите: «Спасибо, но мне это сейчас не нужно». Это значит, что человек не понимает, каким образом ваше предложение может помочь ему в разрешении проблемы.

Таким образом, пока не поймете потребности клиентов, вы не сможете ничего им продать. Может, благодаря вам человек заработает больше денег, станет более счастливым, избавится от головной боли, сэкономит на налогах и других затратах.

Вообще самые легкие продажи, когда у клиента есть ярко выраженная «боль». Если у вас болит зуб, вы не говорите стоматологу: «Давайте попозже, мне надо подумать». Вы бросаете все и бежите в клинику, чтобы вам его вылечили. Поэтому если вы можете определить «боль» клиентов, от которой способны «излечить» своими товарами и услугами, будет намного проще работать. Нет потребности – нет продажи.

Еще один важный момент, который стоит учитывать, когда вы будете заниматься поиском клиентов, – есть ли у человека, с которым вы разговариваете, полномочия для принятия решений. Вы можете общаться с тем, кто сказал: «А, это очень интересно!», – но окажется, что он не принимает решений о покупке. Например, вы пришли в транспортный отдел компании, чтобы продать автомобиль. Водители вам говорят: «Конечно, нам нужны новые машины!» Но они ничего не решают! Выходите на тех, кто обладает полномочиями в вашем вопросе.

Архиважный момент: люди покупают лишь у тех, кто им нравится. Если вы не умеете понравиться потенциальному клиенту, скорее всего, и продажи не будет. Разве вы сами покупаете в тех местах, где вам не нравится продавец? Не думаю. Так что учитывайте данный фактор.

Выходя на крупные компании, не пытайтесь любой ценой продать им сразу все, что у вас есть. Продайте один товар и выполните продажу максимально хорошо. Лучше отработать один контракт на 100 % качественно. Потом вам будет легче продать им все, чем вы занимаетесь. Поднять клиента с нуля до 10 000 рублей тяжелее, чем с контракта на 1000 рублей до миллиона.

Еще важно понимать, на кого из потенциальных клиентов стоит тратить время, а на кого нет. Если человек очень «любвеобильный», требует много времени и внимания, но денег приносит мало, лучше им не заниматься и подарить конкуренту.

Также обращайте внимание на то, как потенциальный клиент реагирует на вас. Например, если он неохотно берет ваши каталоги и буклеты, обещает посмотреть, потом мнет и выбрасывает, значит он не заинтересован в общении. Не нужно на коленях умолять его купить. Лучше ищите более открытых и расположенных к вам людей.

Не стоит уделять время и тем, кто находится в постоянном негативе, ругается из-за цены, качества, говорит, что ему не нравится ваша компания.

Иногда менеджеры по продажам меня спрашивают: «Есть вроде бы хороший клиент, он мог бы много всего покупать, но очень любит своего нынешнего поставщика. Как нам быть?» Иногда приходится смириться с тем, что вы ничего не можете сделать. Иногда следует набраться терпения и подождать. Если поставщик совершит ошибку, а вы окажетесь рядом, клиент вспомнит о вас, если вы были добры и благожелательны.

Желая продать тренинги компании, которая любит другого тренера и счастлива с ним, я понимаю, что шансы малы. Но вместо того чтобы тратить на них время, я могу найти заказчика, для которого стану тем самым замечательным и любимым. То же самое вам нужно делать в своем бизнесе. Не закидывайтесь на одном клиенте, смотрите шире.

Не концентрируйтесь и на тех, кто делал бы у вас маленькие по объему заказы, за исключением случаев, когда клиент очень известный и вы могли бы на него ссылаться как на ценный источник рекомендаций.

В ряде случаев (не во всех!) не стоит тратить время на клиентов, которые неудобно расположены. Например, вам долго добираться, а специфика ваших продаж такова, что вы не можете решить многие вопросы по почте или телефону и требуется ваше личное присутствие. Нужно помнить: вы продаете не только продукты, но и свое

время.

Приступаем к поиску

Теперь, собственно, о том, как приступить к поиску клиентов. Надо определить, кого вы хотите привлечь, кто эти люди, что у них общего, на кого они похожи.

Хороший вариант – специализация в какой-либо области, когда вы продаете не все для всех, а уходите в определенную нишу и начинаете работать с конкретной группой клиентов. Много лет назад, когда я стартовал в рекламном бизнесе, то специализировался на банках и медицинских компаниях. Я все про них знал! Мне было легко договориться с новыми клиентами, потому что я понимал их проблемы.

Кстати, если вы хотите начать работать с какой-то отраслью и ничего о ней не знаете, помимо изучения специализированной литературы и корпоративных сайтов есть прекрасный способ стать экспертом: создайте блог и попросите двадцать разных компаний из одной отрасли дать вам интервью. Будут те, кто вам откажет, но появятся и лояльные товарищи, которые с удовольствием побеседуют. Так вы сможете не только быстро изучить интересующую отрасль, но и получить друзей и клиентов из числа тех, с кем побеседуете.

Кроме того, нужно понимать, чем ваша компания отличается от других. Какова отстройка от конкурентов? Почему клиент должен обратиться именно к вам? Может, у вас есть нечто уникальное, то, что никто, кроме вас, не делает на рынке?

Чтобы добиться настоящего успеха в продажах, вам нужно выделиться на фоне серой массы и показать, что вы *выгодно* отличаетесь от остальных. Подробнее о том, как позиционироваться и отстроиться от конкурентов, читайте в приложении № 2 этой книги.

Можно заняться и сегментацией, когда вы разделяете клиентов на несколько ниш и смотрите, кто получит максимальную пользу от ваших предложений.

Всегда есть клиенты, которые готовы заплатить больше, чем другие, если вы объясните им, почему стоит иметь дело с вами и чем это интересно. Ищите именно таких клиентов.

В крупных фирмах за поиск клиентов отвечают отделы маркетинга, рекламы и другие специалисты, занимающиеся генерированием *лидов* – потенциальных клиентов. Если вы не являетесь собственником бизнеса, а работаете менеджером по продажам, скорее всего, не вы решаете, какого характера реклама и где именно размещается, на какой позиции в поисковиках находится ваш сайт и т. д. Но вы можете решить, каким новым клиентам позвоните сегодня, чтобы предложить услуги вашей компании.

Многие сотрудники не из отдела продаж считают, что привлечение клиентов – задача отдела продаж, руководителей и собственников, а их это не касается. Мол, пусть они дают рекламу и кто-нибудь другой занимается активным поиском клиентов, а я буду разбираться с теми, кто пришел. Нет! Каждый может помочь!

Даже если сотрудник не имеет никакого отношения к продажам, а работает, например, в бухгалтерии, он все равно может влиять на увеличение продаж. В частности, если работает качественно, и клиенты потом рассказывают об этом своим друзьям, знакомым, с восхищением отзываясь о вашем сервисе и компетенции. В свою

очередь, это создает поток новых покупателей по рекомендации от существующих, что является одним из самых надежных способов привлечения клиентуры.

Еще один способ – использование связей и знакомств. Все ли ваши друзья знают, чем вы занимаетесь и что продаете? У всех ли есть ваша визитка? Поверьте, ваш круг знакомых может привлечь достаточно много новых клиентов, а вы даже не подозреваете об этом. Используйте данный ресурс на полную мощность!

Например, свой первый заказ на корпоративные тренинги я получил именно так. Сначала проводил бесплатные тренинги в своей компании – когда еще не был профессиональным бизнес-тренером. Тогда я не задумывался об этом как об отдельной профессии. Но один из моих сотрудников рассказал своей жене, какие замечательные тренинги я провожу. Так получилось, что она была коммерческим директором в компании с 54 филиалами. И они попросили меня провести занятия во всех! Так что время от времени говорите знакомым, чем занимаетесь, и спрашивайте, знают ли они кого-нибудь, кому это могло бы быть интересно. Естественно, попросите, чтобы вас представили этому человеку, познакомили. Тогда будет легче продавать.

Если вы – руководитель или собственник бизнеса, начальник отдела продаж, коммерческий директор, стоит подумать обо всех других людях, работающих в вашей компании. Это могут быть сотрудники бухгалтерии, секретариата, даже курьеры. Поговорите с ними. Может, они знают, кто мог бы стать вашим клиентом. Это тоже хороший способ найти заказчиков: согласитесь, завести отношения с человеком намного проще, когда это предваряет рекомендация знакомых и положительный отзыв о вас.

Ваши нынешние покупатели также могут рассказать кому-то о вас и порекомендовать. Главное – подумайте, все ли вы делаете для того, чтобы клиент пришел к вам во второй и третий раз.

Если вы – начальник отдела продаж или владелец компании, необходимо вложить средства в обучение людей методам активных продаж. Если хотите, чтобы они приносили вам много денег, обучите их специальным навыкам, переговорным техникам. Образование сотрудников – то, на чем нельзя экономить, это самая прибыльная и выгодная инвестиция в бизнесе.

Помню, когда я сам начинал карьеру менеджера по продажам, мой руководитель оказался очень мудрым человеком. В мой первый рабочий день он сел рядом и показал, как правильно все делать. Затем мы вместе ездили на встречи, и он не отпускал меня, пока не был заключен контракт. Если вы – руководитель, постарайтесь, чтобы ваши продавцы не «плавали» сами по себе, а работали под присмотром опытного инструктора, например вас.

Главное, чтобы вы сами захотели внедрить эти изменения у себя в компании.

Социальные сети: топор в добрых руках

Современный мир предлагает вам как продавцу множество инструментов, которые позволяют успешно заниматься активным поиском и выходить на нужных людей.

Когда я начинал заниматься продажами, у меня не было даже Интернета. Лишь телефон, факс и компьютер без сети. Приходилось выяснять, как зовут нужного

человека. Не было ни электронной почты, ни сайтов. Не было ни мобильного телефона, ни Skype. В общем, если вы сегодня работаете так, как я 20 лет назад, не только упускаете массу возможностей, но и просто подрезаете себе крылья.

Одним из интересных и эффективных инструментов, который появился совсем недавно, являются социальные сети.

Поиск клиентов в социальных сетях может стать альтернативой холодным звонкам, которые вы совершаете, если занимаетесь активными продажами. Но не думайте об этом как о полноценной замене. Если не получается выйти на клиента с помощью холодного звонка, попробуйте сделать это через социальную сеть. Комбинируйте инструменты.

Я не утверждаю, что соцсети могут полностью заменить остальные методы активных продаж, но в качестве дополнительного инструмента они могут быть хороши – при правильном использовании. В этой книге я не стану уделять внимание технике холодных звонков, поскольку она раскрыта многими авторами. Если вы чувствуете необходимость еще больше развить данный навык у своих продавцов, можете пригласить меня в компанию, и за два дня я превращу ваших людей в мастеров cold calling.

Нужно понимать, что многие люди регистрируются в социальных сетях, не только чтобы поддержать старые знакомства, но и чтобы завести новые. Проблема в том, что даже те из вас, кто есть на этих сайтах, либо не используют их для роста бизнеса, либо используют неправильно. С другой стороны, продавцы, которые научились применять эти инструменты, зарабатывают очень хорошие деньги. На самом деле задача продавца – знакомиться с другими людьми. Но большинство не умеет это грамотно делать. Они действуют по принципу: «Здравствуйте, я продаю то-то и то-то. Вам это нужно?» Или еще хуже: «Хотите заработать миллион долларов?» Открываешь страницу этого парня, а там у него одна фотография на фоне ковра и старого телевизора.

Хорошая новость заключается в том, что 99 % людей, которые проводят много времени в социальных сетях, не умеют правильно вести там продажи. И если вы будете вести себя иначе, чем они, можете выиграть.

Я помню, как на одной конференции девушка-продавец сказала мне, что искать клиентов в сетях невозможно, поэтому она использует холодные звонки. А парень утверждал обратное. Самое забавное, что хотя они и работали в разных компаниях, продавали один и тот же продукт похожим клиентам. Отсюда вывод: если вы не знаете, как что-то делать, это еще не значит, что данный инструмент неэффективен.

Если вы будете предлагать свой товар в социальных сетях «в лоб», не достигнете большого успеха и быстро обретете дурную славу в Интернете. Вас начнут избегать. Вместо этого лучше сначала добавьте человека в друзья, оставьте несколько комментариев и отметок «мне нравится» под его фотографиями. Затем можете написать личное сообщение: «Здравствуйте, спасибо, что приняли меня в друзья! Я обратил внимание, что мы с вами из одного города... (или одного возраста, или что вы любите рыбалку и т. д. – выберите какой-то общий для обоих признаков)». Если он пойдет на контакт, это хороший знак.

Ваша цель – завязать диалог. Если это получится, далее вы сможете легко привести его к вопросу: «А чем вы занимаетесь?» Если же на его странице и так

написано, кем он работает, объясните, что обратились к нему по этой причине и хотите показать (показать, а не продать!) нечто, что может помочь ему решить определенные задачи. Конечно, идеально, если человек сам спросит, чем вы занимаетесь. Далее скажите, что, возможно, вы могли бы быть друг другу полезны: «Кстати, сейчас у нас сезонная акция и есть специальное предложение для новых клиентов. Если вам это нужно, можем об этом поговорить более подробно».

Главное, помните: в социальных сетях не работает метод поручика Ржевского, когда вы подходите и сразу предлагаете продукт. Нужна прелюдия, установление контакта.

У руководителей, читающих эту книгу, наверняка возник вопрос: «Если я позволю моим продавцам искать клиентов в социальных сетях, они будут висеть там часами, ставить друг другу “лайки” и разглядывать картинки, вместо того чтобы искать клиентов». Возможно, по этой причине вы даже ограничиваете им доступ к социальным сетям. Я, наоборот, говорю, что его нужно открыть.

Как быть с такими продавцами? На самом деле все просто. Если вы замечаете кого-то за тем, что он создает видимость работы, – увольняйте такого человека. К сожалению, в России в большинстве компаний единственным управленческим инструментом является тотальный контроль, когда руководитель стоит за спиной у сотрудника и регистрирует каждый его шаг. Но люди ненавидят, когда у них стоят над душой.

Поэтому следует контролировать не людей, а рабочий процесс. Многие руководители не понимают разницу между тем и другим. Что я имею в виду под контролем процесса? Приведу простой пример. Знаете, через какую компанию проходит самое большое количество наличных денег в мире? Я полагаю, что это «Макдоналдс». Как вы думаете, какой там процент воровства? Ответ: примерно 0,00001 %. Почему? Разве там возле каждого продавца стоит охранник, который его контролирует? Нет! Ответ прописан в процедурах и выстроенных системах. Если вы посадите все руководство компании «Макдоналдс» в самолет, и он, не дай бог, разобьется, ничего не случится. Компания продолжит работать как часы, потому что есть четко организованные системы, процессы, процедуры и методики.

Поэтому не пытайтесь контролировать людей, но контролируйте процесс. Делайте все максимально простым. Многие компании, наоборот, все так запутывают, что порой руководитель не может понять, что происходит. Когда у вас запутанная система контроля, вы фактически позволяете рыбе плавать в мутной воде. Соответственно, появляется больше возможностей для воровства.

Если вы даете людям четко прописанные процедуры и алгоритмы поиска клиентов в социальных сетях, а они при этом результативны, все хорошо. А если сотрудники сутками висят в Интернете, а результата в виде новых клиентов нет, делайте три последних китайских предупреждения, а затем просто увольняйте.

Активные продажи в межсезонье

Я пишу эту книгу летом, когда стоит довольно жаркая погода. И я только что вернулся от одного клиента, продавцы которого сказали, что сейчас им сложно продавать, потому что все клиенты спят и не хотят ничего покупать.

А правда заключается в том, что они используют лето в качестве оправдания своего бездействия. Я объяснил им, что на самом деле лето – не такое плохое время для продаж. И сейчас я докажу это вам.

Большинство ваших конкурентов в этот период неактивны. Их продавцы тоже ничего не делают и не звонят клиентам – мол, не сезон. Поэтому если вы позвоните клиенту, он будет свободнее и не раздражен большим количеством надоедающих звонков.

Вы скажете – нет-нет, все в отпусках! Давайте включим здравый смысл. Вы сами верите, что все ключевые люди в компании вдруг ровно 1 июня сорвались со своих мест, уехали и вернулись только 1 сентября? Конечно, это неправда. Большинство из них на рабочих местах и вполне трудоспособны. Отпуск – никак не 90 летних дней. Конечно, вы можете продолжать поиски оправданий, чтобы не работать летом. Но тогда не достигнете успеха в продажах, вот и все.

Кстати, знаете, чем занимаются летом директора компаний ваших потенциальных клиентов? Готовятся к осени и планируют четвертый квартал. Как сказал однажды кто-то из продавцов, «В сентябре у них начинается забег на длинную дистанцию, которая заканчивается 31 декабря». В летние месяцы они готовятся к этому забегу. И как раз 1 сентября у руководителей гораздо меньше времени, чем летом. Ваши конкуренты не задумываются об этом и ждут этого дня, чтобы начать звонить.

А если летом у директоров больше свободного времени, значит у них и больше возможностей поразмыслить над тем, что вы им предлагаете. В сентябре им совершенно не хочется вас слушать, потому что нет ни минуты свободного времени. Большинство решений об осенних покупках принимаются летом. Я летом обсуждаю тренинги, которые будут проходить в сентябре, октябре, ноябре. Абсолютно серьезно! Это касается и небольших фирм, и корпораций.

Так что лето, друзья, – время замечательных возможностей. Однако если вы ищете оправдания, а не возможности, деньги, которые могли бы достаться вам, достанутся более сообразительным ребятам из числа ваших конкурентов.

Летние месяцы хороши еще и тем, что в течение них вы можете провести подготовительную работу с клиентом – показать ему презентацию, познакомиться поближе, подружиться, лучше понять потребности, повлиять на критерии выбора.

И еще одна интересная вещь: ваши поставщики, скорее всего, тоже считают лето «несезоном» и наверняка дают вам какие-то скидки и бонусы. Вы можете делиться ими с клиентами. Это хороший повод найти новых заказчиков.

Кстати, если вы – владелец компании, я бы на вашем месте не затевал летом снижение цен. Если только оно не идет от людей, которые вам что-то поставляют, то есть это они уменьшают свою норму прибыли, а не вы. В крайнем случае можно подумать об отсрочке платежей для клиентов, которые заключают контракт в несезон.

Как видите, лето – ресурс, который недооценивают многие продавцы. Используйте его, чтобы получить клиентов, которых другие оставили без присмотра.

Привлечение клиентов с помощью рекомендаций

Рекомендации – очень мощный инструмент, о котором все говорят: «Да, мы об

этом знаем!» Но когда я спрашиваю на тренингах, скольких клиентов люди просят порекомендовать компанию знакомым, некоторые отвечают: «Двух-трех», – а большинство молчит.

Человек, который пришел по рекомендации, – «золотой» клиент. Он быстрее принимает решение о покупке, меньше торгуется, более лоялен и с ним удобно иметь дело.

Если вы сами у кого-то что-то покупаете, можете почувствовать на собственной шкуре, что вас тоже никто не просит о рекомендациях, хотя могли бы. Это блестящий инструмент, причем бесплатный! Но почему-то продавцы не используют его на полную мощность. Иногда мне кажется, что им просто стыдно это делать. Зачастую они боятся, потому что однажды «сплавили» клиенту что-то ненужное или так обошлись с человеком, что теперь страшно посмотреть ему в глаза и о чем-то попросить.

Особенно хорошо рекомендация работает в сфере b2b, хотя, как вы понимаете, сам бизнес ничего не продает и не покупает, все делают живые люди. Если вы зайдете на мой сайт www.kolotiloff.ru на страничку с отзывами, увидите их большое количество, и все – от моих довольных клиентов. Когда ко мне приходит человек, например из IT-сферы, и хочет заказать тренинг, помимо коммерческого предложения я отправляю ему пару рекомендательных писем от других IT-компаний, которые со мной работали и получили от этого пользу.

Кстати, говоря о b2b, важно установить контакт двух людей, а не официальных лиц, из которых одно называется *Продавец*, а другое – *Покупатель*. Для этого следует не «впаривать» и «втюхивать», а стараться быть действительно полезным в разрешении проблем клиента. При использовании холодных звонков люди не хотят встречаться. Но вы можете сказать: «Я хочу понять, можем ли мы быть друг другу полезны. Большую часть времени я буду молчать, а вы говорить. Если мы выясним, что я могу вам быть полезен, поговорим подробнее. Если нет, я уйду, не сказав ни слова».

Существуют клиенты, ссылаясь на которых, вам будет намного легче открывать новые двери. Например, если вы продадите что-то, условно говоря, «Сбербанку», потом будет проще работать с другими банками. Сконцентрируйтесь на работе с заказчиками, которые могут поспособствовать распространению вашей положительной репутации.

Итак, допустим, вы беседуете с клиентом и выясняете, что у него есть проблема. Оказывается, вы можете быть ему полезны в ее решении. Если вы помогли, значит вправе в свою очередь просить его об одолжении – в частности, рекомендовать вас кому-то еще.

Еще один подходящий момент для такой просьбы – когда вы сделали что-то для клиента сверх своих обязательств. Например, дождались его в позднее время, или отгрузили товар без предоплаты в обход правил, либо пятнадцать раз переделали его бухгалтерский документ. Потом достаточно сказать: «Вы знаете, мы приняли решение: вместо того чтобы вкладывать деньги в рекламу и маркетинг, вложить их в обучение персонала и современные технологии. Но нам нужны новые клиенты, потому что без них бизнес не сможет расти. Все существующие клиенты помогают нам тем, что приводят своих друзей и знакомых. Могли бы вы тоже порекомендовать нас кому-нибудь?»

Вы удивитесь, но очень многие станут вас рекомендовать. Кстати, вы вполне можете просить, чтобы вас просто познакомили. Предположим, человек говорит: «У меня есть товарищ, который покупает то, что продаешь ты. Но он уже работает с другой компанией, поэтому вряд ли есть смысл с ним разговаривать». Вы ответьте: «Я все понимаю, у него есть поставщик, и это здорово, но познакомь меня с ним». Допустим, речь идет о крупной фирме, с которой вы хотели бы работать. Если будете с ней хоть немного на связи, когда конкурент совершит ошибку, велика вероятность того, что фирма обратится к вам.

Таким образом, просьба о знакомстве во многом лучше просьбы о рекомендации. Потому что товары и услуги часто не нужны человеку, а как личность вы можете быть ему интересны.

Если говорить об отказе, имейте в виду: слово «*нет*» можно рассматривать лишь как нечто временное. Не бывает «*нет навсегда*» – только «*пока нет*». Думаю, вы можете припомнить ситуацию, когда слышали отрицательный ответ, а спустя полгода или год что-то менялось и вам говорили «*да*».

Если вы продаете очень дорогой продукт, вам могут отказывать в форме возражения: «Лучше я сделаю это сам или найду кого-нибудь дешевле». Есть хорошая притча, которую вы можете рассказать таким клиентам. По статистике, в России 80 % людей клеят в квартире обои трижды. Первый раз они говорят: «Зачем мне нанимать бригаду профессиональных работников? Я сделаю сам». В итоге получается криво и косо. Потом рассуждают так: «Зачем мне нанимать бригаду, я лучше позову соседа дядю Васю, и он правильно мне все сделает». Приходит дядя Вася и снова клеит вкривь и вкось. И только с третьего раза человек нанимает профессиональную команду, качественно выполняющую заказ.

Самое интересное в продажах – это то, что в них прекрасно работает закон больших чисел. Даже если вы плохо умеете общаться с клиентами, туго соображаете, совершенно не владеете техниками продаж, просто поговорите с определенным количеством людей – и обязательно найдете тех, кто согласится у вас купить. Один сказал «нет», второй сказал «нет», а десятый – «да». С рекомендациями то же самое.

Наконец, еще одна техника, которой мало кто пользуется, – вручение подарков клиентам, которые что-то у вас купили. Например, дней через пять после сделки можно отправить человеку прикольную футболку или полезный сувенир, который будет напоминать о вас. Вообще хорошим тоном считается дарить бутылку коньяка, но это дорогое удовольствие. Я в свое время нашел для себя «чит-код» – начал дарить клиентам бутылку кальвадоса. Это похоже на коньяк, но из яблок и стоит в разы дешевле. Реакция клиентов великолепная. Люди радуются и благодарят, потому что им никогда такое не дарили. Можете использовать это!

Как просить рекомендации: универсальный совет

Никогда не просите рекомендации в тот же день, когда что-то продали человеку. Позвоните ему дней через пять, когда он успеет воспользоваться купленным. Поинтересуйтесь, понравилось ли ему. Затем, установив с ним контакт, при следующем звонке можете попросить рекомендацию.

Как поступаю я? На следующий день после тренинга отправляю людям

дополнительную информацию по электронной почте: вам будет полезно еще то-то и то-то. Через пять дней делаю звонок и спрашиваю, удалось ли клиенту что-то применить из того, что я давал на тренинге. Затем, спустя еще три дня, узнаю, как у него дела. И уже прошу о рекомендации. Между первым и третьим звонком можно использовать курьера с подарком.

Таким образом, я не только выполняю работу, которую мне заказали, но еще и присылаю людям дополнительную полезную информацию: ссылки для скачивания, PDF-книгу по теме тренинга и т. д. Затем интересуюсь, как им удалось это внедрить. Отправляю курьера с подарком – как бы случайно: допустим, он привозил закрывающие документы и заодно принес подарок.

Вы можете делать то же самое. По сути, после того, что я делаю для клиента, моя просьба о помощи выглядит как малюсенькое одолжение, которое ему ничего не стоит.

Кстати, о подарках: человек может быть безумно богатым, и ему все равно, что вы преподнесете. Он может купить себе 50 таких подарков. Но здесь важен не предмет, а сам факт того, что вы уделяете внимание. Кто из ваших конкурентов так поступает? Да практически никто!

Стоимость подарка – ничто по сравнению с ценностью факта, что вы подумали о клиенте, позаботились о нем, оказали внимание.

Как относиться к неудачам

Как продавцу относиться к неудачам? Если вы занимаетесь продажами, рано или поздно столкнетесь с ними – не сможете продать что-то новому клиенту либо уйдет существующий. Надо понимать, что неудача – такое же событие, как дождь, гроза или снег за окном. Это не говорит о том, что вы плохой человек.

Занимаясь продажами, порой вы будете слышать и слово «нет». Постоянные клиенты иногда будут уходить. Это неотъемлемая часть игры, одно из ее правил! Относитесь к этому как к рядовому событию. Даже самые успешные менеджеры по продажам время от времени терпят неудачи. Но поскольку они никогда не опускают руки, а просто идут к следующему клиенту, их результаты намного выше, чем у коллег, которые убиваются по любому поводу и принимают отказы близко к сердцу.

Ура! К нам пожаловал Его Величество Клиент!

Если человек сам к вам обратился, ваша задача – построить с ним отношения. Что это значит? В первую очередь, вам нужно понравиться клиенту. Затем сделать так, чтобы он начал вас уважать. Этого можно добиться благодаря знанию продукта или пониманию проблемы человека. Кроме того, достаточно соблюдать элементарные правила делового этикета.

Если вы научитесь делать так, чтобы клиент вас уважал и доверял вам, можете построить долгосрочные и прибыльные отношения с ним. А ведь это именно то, чего вы как менеджер хотели бы!

Для удобства разобьем этапы встречи с клиентом на небольшие шаги, чтобы вы понимали, когда и как себя правильно вести. Кстати, многое из приведенного ниже, особенно поздние этапы, годится для ситуации, когда вы приехали к клиенту.

1. *Приветствие*. Вы только встретились. Вроде все понятно. Но скажите, сколько

раз было так, что вы приходили куда-то в качестве клиента, а на вас и не посмотрели? Даже никто не поздоровался! Я регулярно оказываюсь в таких ситуациях. Если человек пришел к вам в офис или у вас – пункт приема заказов, как минимум, покажите, что заметили его. Если вы делаете вид, что человека нет, ему будет неприятно и вряд ли он захочет иметь с вами дело. Все последующие этапы бессмысленны. Потому что покупатель поймет, что с этой компанией не стоит работать. Если вы жутко заняты и надрываются пять телефонов, все равно должны показать, что заметили пришедшего. Посмотрите на него, улыбнитесь. Скажите, что заняты, но скоро освободитесь, и попросите минутку подождать. Кстати, ради интереса можете зайти к конкурентам и посмотреть, как они встречают потенциального клиента. Как говорят англичане: «Нет двух возможностей произвести первое впечатление». Поэтому используйте одну! Тепло поприветствуйте клиента, произнося мысленно про себя: «Здравствуй, дорогой друг!»

Если вы в офисе один и не заняты, в такой ситуации заметить человека легко. Но давайте представим, что в этот момент вы разговариваете по телефону. Достаточно прикрыть трубку рукой и произнести одними губами: «Присаживайтесь, я сейчас уделю вам время». Скажете, банальность? Тогда вспомните, сколько раз вы куда-то приходили, а на вас не обращали внимания и не удостоили даже кивка головой.

Когда вы говорите по телефону, кто важнее – собеседник на том конце провода или посетитель? Должны ли вы попрощаться с первым? Или договорить по телефону до конца? Здесь решение простое – кто начал первым с вами общаться, тот и должен первым получить ответы. Уверен, что если вы просто кивнете клиенту и попросите подождать, проблем не возникнет. Если же разговор по телефону затягивается, можете сказать собеседнику, чтобы он подождал, а посетителю: «Знаете, разговор по телефону займет еще пять минут. Вы можете дождаться, когда я закончу?» Уверен, вы удержите обоих.

Теперь представим обратную ситуацию: к вам пришел клиент, вы с ним общаетесь и у вас зазвонил телефон. Как быть? Вам нужно записать имя и номер позвонившего и сказать, что вы ему перезвоните. А теперь подумайте, как много людей просто кладут трубку на стол и заставляют человека на том конце провода ждать. Скажите: «Знаете, я сейчас на переговорах. В течение 15–20 минут я вас наберу. На какой номер позвонить и как мне к вам обращаться?» Клиенту, который пришел к вам, вы тем самым показываете, что он для вас важен.

Значимый момент: если вы скажете: «Я вам перезвоню, оставьте телефон», – это хуже, чем «оставьте телефон, я перезвоню вам через 20 минут». Во втором случае достаточно вовремя набрать номер, и такая пунктуальность станет первым кирпичиком в построении фундамента доверия к вам.

А как быть, если у вас не получится перезвонить вовремя? Здесь все просто – клиент, который был в это время в офисе, слышал о вашем обещании. Он без проблем позволит вам это сделать, а заодно вы покажете и ему, насколько пунктуальны.

Правда, есть еще одна вещь, которая может помешать, – вы можете просто забыть, что нужно кому-то перезвонить. И только через два часа вспомнить. Поэтому следите за временем. Нарушать обещание недопустимо. Держите перед глазами листок, на котором написано: «В 16:45 позвонить клиенту». Особо продвинутые менеджеры по

продажам включают будильник на мобильном.

Рассмотрим еще один пример: к вам пришел клиент, а вы никем не заняты. Но от вас только что ушел предыдущий заказчик, и вы оформляете договор. Во многих местах я сталкивался с такой ситуацией. Вы должны прервать свое занятие и уделить внимание человеку. Кому будет приятно, если его заставляют ждать?

Все это прописные истины. Но вспомните, где вы были – в банке, турагентстве или еще где-то, – и с вами поступали ровно наоборот, а не в соответствии с рекомендациями, данными выше. Если вы – руководитель, пропишите, как менеджерам себя вести в подобных случаях, чтобы посетители были довольны.

Следующий простой, но очень важный совет: будьте естественны с клиентом. Я нередко наблюдаю, как многие продавцы, общаясь с покупателем, словно надевают маску. Такое ощущение, что у них запор, и они со всей силы тужатся. Если вы хотите быть действительно успешными в продажах, пожалуйста, будьте максимально открыты. Под этим я не имею в виду развязное поведение – не стоит класть ноги на стол, курить и т. п. Нет, просто не нужно вести себя как робот, который отвечает на автоматические запросы. Будьте живым и интересным собеседником.

То же относится к маске «улыбающегося человека»: неискренняя улыбка чувствуется сразу.

Вероятно, вы даже не осознаете, что является источником вашей силы. Это настроение и индивидуальность, уникальность. А если вы разговариваете с клиентом сквозь маску, он легко это считывает и начинает чувствовать – что-то не так, есть подвох.

Сегодня клиенты настроены скептически как никогда. Будьте сами собой и не бойтесь общаться с людьми.

2. Установление контакта . Итак, вы должны «растопить лед» и наладить более теплые отношения. Кстати, хороший способ – называть клиента по имени. К вам приходят люди двух категорий – имена одних вы знаете, а как зовут других, неизвестно. Порой вы забываете имя постоянного клиента. Допустим, к вам пришли три постоянных покупателя за день, но они все – мужчины и похожи друг на друга. Вы можете элементарно перепутать их имена. Здесь все просто: общаясь с человеком, надо выстраивать визуальные ассоциации. Может, его зовут Константин – Константин, Костя, кости, костлявый. Представляете его костлявым. А Михаила можно представить в виде медведя. Это элементарные мнемонические приемы.

Очень простой способ узнать имя клиента – представиться первым: «Здравствуйте, меня зовут Евгений». Вам отвечают: «А меня Николай». Если вам не ответили, можете уточнить: «А как к вам обращаться?»

В одном банке, когда я проводил тренинг, сотрудник сказал: «У меня бейдж висит на груди, там все написано. Зачем мне себя называть?» Даже если так, все равно представляйтесь первым – так проще узнать, как зовут гостя.

Пара слов по поводу рукопожатия: первым руку протягивает хозяин. Визитку первым дает гость. Мужчиныжимают руки стоя, а женщина протягивает руку первой, если хочет. При рукопожатии надо смотреть в глаза. Часто допускают две ошибки – сильно сжимают руку либо наоборот протягивают слабую, безвольную кисть. Вы должны крепко пожать руку, но не слишком сильно, при этом смотреть в глаза и

улыбаться.

Грамотное налаживание отношений на первых этапах взаимодействия с клиентом напрямую связано с понятием *раппорта*. Раппорт – это состояние доверия и уважения между вами и потенциальным покупателем. Чтобы лучше понять суть термина, давайте выполним небольшое упражнение.

Подумайте о своих лучших взаимоотношениях. Например, о крепкой дружбе. Далее запишите три-пять причин, по которым эти отношения являются таковыми. Например, «у нас много общего» или «он похож на меня». Затем переведите эти причины в *правила* о том, как строить новые отношения. Допустим, вместо «у нас много общего» получится «мне нужно искать с клиентом общие интересы». После этого расставьте полученные правила в порядке их значимости, а заодно спросите себя, что поможет сделать эту связь быстрее и глубже.

В следующий раз, когда отправитесь на встречу с клиентом или когда клиент приедет к вам, начните применять это.

Есть и другие методы создания раппорта. Интересуйтесь клиентами больше, чем кто-либо другой. Позвольте им рассказывать о себе. Чем больше человек будет с вами говорить, тем сильнее вы будете ему казаться интересным. Используйте чувство юмора, станьте отличным слушателем. Кстати, если вам понравилась какая-то шутка, почему бы не разослать ее своим клиентам по почте, чтобы они думали, что вы адресовали ее лично каждому?

Еще один инструмент для создания раппорта – предоставление клиенту информации, которая поможет преуспеть.

Психологи советуют применять *отзеркаливание* и *подстройку* – копирование позы, темпа речи и интонаций человека. Когда два человека увлечены чем-то, они сидят в одной и той же позе. В подсознании собеседника срабатывает программа: «О, этот парень такой же, как я».

Дети – замечательная тема для разговора. Все родители любят поговорить о детях. Хобби – тоже.

Было бы здорово, если бы формирование раппорта входило в должностную инструкцию продавцов.

3. *Определение потребностей*. После того как вы прошли формальные процедуры приветствия и знакомства, нужно понять две вещи: что клиент *хочет* купить и что ему на самом деле *нужно*. Это, как говорится, две большие разницы!

Для этого следует задавать вопросы, но не просто по спецификации его заказа. Конечно, вам следует знать, в какой комплектации и объеме он собрался покупать продукт. Но хотелось бы, чтобы вы более творчески подходили к этому моменту. Надо выяснить:

- как клиент собирается использовать то, что планирует купить;
- каково назначение того, что он приобретет. Когда я был директором рекламного агентства, к нам часто приходили клиенты и заказывали печать рекламного баннера. Но если продавец не спрашивал, как его собираются использовать, клиент просто оформлял заказ и уходил. А на самом деле можно было продать и установку баннера, если бы мы знали, на какой высоте и где его хотели разместить;

• *почему именно сейчас и именно таким продуктом человек хочет воспользоваться.*

Так вы сможете более глубоко понять потребности клиента и предложить лучшее решение его проблем. Может, даже более дешевое для него и более прибыльное для вас! Получается тройная польза. Вы вовлекаете клиента в беседу и устанавливаете контакт. Вы сможете ему предложить что-то дополнительно – услуги, которые ему могут понадобиться. Если вы – новичок, а клиент опытный, то может оказаться, что его первоначальный выбор и есть самый лучший для него вариант. А вы получите дополнительную информацию, которая вам поможет вырасти профессионально, если он объяснит вам, почему это действительно классное решение.

Итак, говорите не только о заказе, но и о его целях, и о бизнесе клиента. Для этого составьте перечень наводящих вопросов – в идеале 6–10. Делюсь с вами своими любимыми вопросами, которые я задаю своим клиентам во время встречи.

- *Какие три самые важные проблемы у вас есть в этой области сейчас?*
- *С какими сложностями вы сталкиваетесь прямо сейчас?*
- *Расскажите мне о сложностях, с которыми сталкиваются ваши продавцы во время работы.*
- *Что произойдет, если ситуация не изменится?*
- *Какие области в работе ваших продавцов вы хотели бы улучшить?*
- *Расскажите о своей компании, отделе, жизни и о себе.*
- *Сколько вы работаете в этой компании?*
- *Нравится ли вам это дело? Какие цели стоят перед вашим отделом? Перед вашей компанией? Перед вами лично?*
- *Каковы ваши критерии выбора? (Здесь стоит задача понять, что клиенту важно для принятия решения помимо цены.)*

4. Презентация . После того как вы выяснили потребности, покажите клиенту, почему проблему нужно решать именно с вами.

Делая презентацию, большинство продавцов говорят о характеристиках того, что продают. Но при этом не упоминают о пользе и выгоде, которую клиент получит. Перевести любую характеристику в разряд выгоды можно с помощью волшебных фраз *это позволит вам ...* или *благодаря этому вы сможете ...* Например: «У этой системы многоканальная структура. Благодаря этому одновременно могут общаться несколько человек...» «В стоимость включена доставка, что позволит снять головную боль от необходимости куда-то ехать и все забирать», и т. д.

Многие продавцы боятся продавать клиенту что-то еще помимо того, о чем он попросил. Считают, что поступают плохо, увеличивая сумму чека. На самом деле вы, наоборот, улучшаете жизнь человека. Многие говорят: «Но ведь это дороже!» А кто сказал, что нужно дешевле? Глупости! Пусть будет дороже, но эффективнее и качественнее.

Хороший способ поднять стоимость заказа – предлагать не одно решение, а три – самое дешевое, среднее и максимальное. Как правило, люди выбирают средний вариант. Например, если у вас есть варианты за 15 000, 20 000 и 25 000 рублей, клиент возьмет за 20 000. Хотите сделать дороже – 15 000, 25 000 и 45 000 рублей? Тогда большинство выберет 25 000. В 80 % случаев люди предпочитают из тройной ценовой

вилки именно средний вариант.

Итак, делая тройное предложение, вы можете отстраивать его вверх от того, что клиент попросил. Предлагайте ему не базовую модель за 20 000, а три варианта – за 20 000, 25 000 и 30 000 рублей. Улучшенная версия и суперверсия! Если боитесь предлагать более дорогие версии, ничего страшного. Вы даете ему то, что он попросил – версию за 20 000, но говорите, что есть и другие варианты.

Хороший способ узнать, есть ли у клиента дополнительные деньги, – спросить: «У нас есть еще один вариант, который намного лучше, чем то, о чем вы просите, но стоит чуть дороже. Имеет ли смысл вам его демонстрировать или это выходит за рамки вашего бюджета?» Если клиент ответит утвердительно – значит, у него есть возможность расширить бюджет.

Если хотя бы двое из десяти выберут более дорогие варианты, это уже большое количество дополнительных денег.

5. *Работа с возражениями*. Клиент может сказать: «Нет, я не готов». И начнет возражать. Вопрос: «Что вам мешает принять решение прямо сейчас?» – позволяет выяснить, что не так. Продавцы боятся задавать такие вопросы из-за подсознательного страха, что человек ответит: «У вас прекрасная компания, но я с вами пообщался и понял, что вы – полный придурок. Не хочу иметь с вами дела». На самом деле все просто: нельзя понравиться и продавать всем. Мы уже говорили об этом. Примите это как данность. Ведь вам тоже не нравятся все люди на планете. И второе – вас лично никто не обижал, и когда вам отказывают и говорят, что не хотят купить, не воспринимайте это как личное оскорбление. Вам просто нужно еще поучиться.

Скорее всего, клиент не покупает, потому что вы не определили его потребности и плохо провели презентацию. Конечно, мир не рухнет, если кто-то у вас не купит, но будет глупо отпустить человека, не выяснив, почему он не готов на сделку. Вам могут сказать: «Мне надо посмотреть, что предлагают другие». А вы ответьте: «Хорошо, но насколько то, что я вам предложил, соответствует вашим целям? Может, вы сэкономите время, никуда не ходя. Ведь то, что я предлагаю, поможет».

Учтите: после того как вы попросите клиента купить товар или подписать контракт, первый, кто заговорит, проиграл.

Учитесь заранее обнаруживать и устранять потенциальные причины возражений. Допустим, вы слышите:

- *«мне нужно посоветоваться с начальником»;*
- *«мне нужно вовлечь в процесс других людей, поэтому я сейчас не готов купить».*

Это значит, что как продавец вы ужасно поработали на предыдущих этапах.

Следовало понять это ранее, на этапе определения потребностей, а не когда пришло время завершать продажу.

Вы должны были спросить: «Есть ли у вас право определять и изменять бюджет? Принимаете ли вы решение единолично? В рамках какого бюджета вам сделать предложение?»

Отвечать на полученное возражение тоже следует в вопросительной форме. Рассмотрим варианты диалогов:

– *У меня не хватает бюджета.*

– Я вас прекрасно понимаю. Скажите, пожалуйста, а если бы бюджета хватало, вы бы это купили? Вам нравится? Может, есть возможность пересмотреть бюджет в большую сторону или взять средства из других источников?

– Мне нужно посоветоваться с другими сотрудниками (или с шефом).

– Да, я вас понимаю. Скажите, пожалуйста, а если бы вы единолично принимали решение, вы бы у меня купили? Можете познакомить меня с другими сотрудниками? Можете сказать им, что вам самому мое предложение нравится и вы за то, чтобы заключить с нами контракт?

Еще одна подсказка: ведите себя так, будто уже получили контракт. Не говорите: «Если вы выберете нас, то...». Лучше утверждайте: «Когда мы начнем с вами работать, сделаем это и то», «Когда мы начнем устанавливать вам оборудование, то...» – и т. д.

Многие люди не будут вас останавливать, и вы просто плавно «вкатитесь» в закрытие сделки. Еще можно использовать фразы: «По мере того как вы будете использовать этот продукт...», «После того как вы приобретете у нас этот продукт...»

Называется такой прием *пресуппозиция*.

А вот если покупатель просто хочет сбежать от вас, удерживать его бессмысленно. Все его возражения – лихорадочно придуманные поводы.

6. *Получение обязательства от клиента*. Здесь все просто. Вам следует четко договориться, берет человек продукт или нет. Может, ему надо с кем-то посоветоваться? Ваша задача – спросить в конце: «Какой вариант вы выбираете? Готовы ли вы заказать и купить прямо сейчас?» Бывает, клиент слушает, но контракт не заключает. Вам нечего терять, поэтому в конце презентации скажите: «Похоже, это то, что вам поможет. Когда начинаем?»

Если клиент сомневается, не пойти ли ему в другое место, с помощью этого вопроса вы облегчите себе жизнь – и многие подумают: «Действительно, зачем мне еще куда-то ходить, лучше здесь...»

Бывает, кто-то приходит к вам и сообщает, что ранее побывал в пяти других компаниях. Это означает, что там работают слабые продавцы, не способные помочь клиенту принять решение. Так что, не комплексуя, предложите ему заключить контракт с вами, чтобы он сэкономил свое время.

В корпоративных продажах закрыть сделку можно более мягко. Вы берете договор или спецификацию и начинаете потихоньку заполнять, говоря покупателю: «Скажите, пожалуйста, ваш юридический адрес, адрес доставки, дайте, пожалуйста, ваши реквизиты» и т. п. Если он дает – все хорошо. Если нет, поясните: «У нас такая система работы с клиентами». В любом случае помогает, когда вы ведете себя так, будто контракт уже ваш.

Вообще техник закрытия сделок много, но, по большому счету, вам не нужно знать их все. Вы можете использовать прямое закрытие: «Похоже, вам это нравится. Когда начинаем?» Если клиент говорит, что ему надо подумать, спросите: «А что вам мешает принять решение сейчас – нехватка данных, полномочий, бюджета? Какая информация вам еще нужна, чтобы принять решение прямо сегодня?» Некоторые говорят: «А действительно, ничего не мешает».

Наверняка у вас бывают покупатели, на которых уходит уйма времени, но они никак не могут решиться на заказ, ходят по кругу и отнимают много сил. Часто таким

людям достаточно сказать: «Хорошо, давайте стартовать». Тогда клиент перестает метаться и делает заказ.

Я не говорю, что нужно торопить клиента. Но если он чересчур затягивает, помогите ему.

Большинство продавцов сказали бы, что этапы встречи с клиентом на этом заканчиваются. Но все не так – есть еще два этапа, которые вы должны пройти.

7. *Выяснение областей, в которых вы могли бы сотрудничать еще, и договоренности о дальнейшей работе.* Когда клиент говорит: «Да, беру», – это хороший момент для кросс-селла и апселла.

Спросите его: «А с чем вы еще работаете?» И, может, так продадите дополнительные продукты. Или скажите: «А знаете ли вы, что мы можем еще это и то?» Или: «Бывает ли у вас, что требуется то-то и то-то?» Например, когда я договариваюсь с клиентом о проведении тренинга по продажам, я спрашиваю: «Бывает ли у вас так, что вы проводите презентации с использованием Power Point? Если да, я могу провести для вас тренинг по бизнес-презентациям».

Возьмите за правило не отпускать клиентов, пока не узнаете что-то новое о себе или о них. Может, человек скажет: «Я и не знал, что вы можете это делать». Бывает, вам некогда обсуждать что-то еще после того, как вы приняли заказ. Естественно, если к вам в этот момент подошел другой человек, не стоит ходить с клиентом за руку. Нужно перейти к общению с вновь пришедшим. А как быть с данным этапом? Как донести до первого клиента то, что у вас есть еще много чего? Здесь помогают буклеты. Вручите ему буклет, где есть дополнительная информация со словами: «Будем рады сотрудничать с вами долго и на постоянной основе». Можете дать клиенту и анкету с вопросами, что еще он хотел бы купить. И пообещать ему в обмен на заполнение анкеты подарок – например, скидку на следующий заказ или карту постоянного клиента.

По моим скромным оценкам, вы недополучаете 70 % денег, которые могли бы получить, если не делаете дополнительных предложений. Данный этап поможет вам стать ближе к желанной отметке в 100 %. Даже если двое из десяти прочтут буклет или заполнят анкету и потом закажут, уже хорошо. Кстати, это выделит вас из толпы конкурентов, которые так не поступают.

8. *Прощание*. Экономьте время. Попадаются любвеобильные клиенты, от которых через два часа после оформления заказа трудно избавиться. Проблема в том, что вам надо оставить о себе благоприятное впечатление. А если вы оборвете собеседника, будет не комильфо. Запоминаются начало и конец.

Назовите клиента по имени, когда будете прощаться. Посмотрите в глаза, улыбнитесь, скажите, что будете рады продолжить с ним работу в будущем. И что он сделал правильный выбор, остановив свое внимание на вас.

Ведь у многих после покупки наступает фаза сожаления и сомнений: «А правильно ли я сделал, что купил это?» Подбодрите человека! Пообещайте, что будете лично следить за реализацией заказа и позвоните ему через несколько дней, чтобы узнать, все ли в порядке.

Как выжать из продаж максимум

К сожалению, в большинстве компаний, получая запрос от клиента, менеджер по продажам просто сообщает, есть ли желаемое в наличии и сколько это стоит. Либо говорит, что данного продукта нет. Все! Так же нередко поступают и продавцы в розничных магазинах – не предпринимают никаких усилий, чтобы увеличить сумму чека и предложить потенциальному покупателю нечто более ценное и полезное. Буквально сегодня я хотел заказать безалкогольный мохито в одном экспресс-кафе ресторанного дворика в «Атриуме» на Курской, но мне ответили, что оно закончилось – и все! Даже не предложили альтернативу. Хотя я просто хотел утолить жажду и необязательно мохито.

По моей субъективной оценке, большинство бизнесов получает примерно четверть прибыли, которую могли бы себе обеспечить. Иными словами, если клиент оставил у вас 25 рублей, на самом деле он мог бы оставить все 100. Конечно, иногда это вызвано отсутствием товара или услуги, но чаще причиной становится нежелание и неумение специалистов по продажам работать на 100 %.

Типична ситуация, когда клиент говорит: «А я не знал, что вы продаете еще это и то. Поэтому всегда покупал у ваших конкурентов». Наверное, хуже только услышать от клиента: «Я больше не хочу с вами работать».

В действительности покупателей, которых вы получаете сейчас, хватило бы, чтобы удвоить продажи! При условии, что вы начнете использовать более грамотный подход к работе. И даже если вы не верите в идею удвоения продаж, у вас все равно есть потенциал для увеличения дохода. Для этого просто нужно больше продавать покупателям, которые у вас уже есть.

Кстати, вы когда-нибудь задумывались, сколько новых клиентов необходимо, чтобы удвоить продажи? Кто-то скажет: «Тысяча», другому понадобится сто, а третьему – всего четыре крупных.

Хорошая новость заключается в том, что вам не нужно продавать каждому. Если, чтобы удвоить продажи, требуются всего четыре крупных фирмы, уделяйте внимание не всем, а тем, у кого наибольший потенциал.

Теперь что касается удвоения продаж: сделайте так, чтобы количество новых клиентов увеличилось чуть больше чем на 30 %. И чтобы они приходили к вам чаще на 30 %. И чтобы за один визит оставляли на 30 % больше денег. Это и будет удвоение.

Итак, чтобы расти, нужно больше либо новых клиентов, либо заказов от уже существующих.

Естественно, второй способ намного легче первого: если человек уже что-то у вас купил и ему нравится, как работает ваша компания, продать ему что-то дополнительно гораздо проще, чем тому, кто с вами пока не знаком и не доверяет. Продажи становятся самой сложной и неблагодарной работой, когда необходимо убедить потенциального клиента сменить поставщика и начать покупать у вас.

С другой стороны, если клиент с вами дружит и доверяет, продажа ему дополнительных товаров и услуг становится очень простой.

Так или иначе, если вы сказали ему, что предлагаете ряд других вариантов, а он ответил: «Здорово, а я и не знал!», – это ваша заслуга. Хорошо, что такие слова прозвучали. Всегда нужно прикладывать максимум усилий, чтобы люди знали обо всех продуктах, предлагаемых вами. Это напрямую касается вопроса, в чем разница между

обычным приемщиком заказов и настоящим менеджером по продажам. Первый отвечает на запросы: «Да, у нас это есть» или: «Нет, у нас этого нет». И все! Второй информирует, убеждает и помогает клиенту сделать правильный выбор.

Кто-то может возразить: «А что плохого в том, что я как приемщик предоставил клиенту информацию о том, что он попросил?» Проблема номер один заключается в том, что покупатель с большой долей вероятности позвонит еще в пятнадцать компаний, везде спросит цену и выберет самый дешевый вариант. Проблема номер два: вы можете продать человеку то, что ему не поможет. И потом он скажет: «Что же ты молчал?! Ты этим занимаешься каждый день, а я время от времени. Мне нужно было не то, что я просил, а то, что мне поможет!»

Кстати, знаете, почему многие менеджеры по продажам стесняются предлагать клиенту что-то еще? Они боятся выглядеть назойливыми. Скромность – хорошее качество. Но, как сказал Зиг Зиглар, «у стеснительных продавцов тощие дети». Хотите зарабатывать много – будьте смелее. Кстати, многие стесняются не только предлагать что-то, но и вообще профессии продавца. Они говорят, что это не престижно и связано исключительно с «впариванием» и «втюхиванием». Такое отношение родилось во времена, когда по офисам ходили представители «канадских» компаний и предлагали ненужное и неэффективное барахло, отнимая у всех время. Сегодня такие «ходоки», к счастью, канули в Лету и профессия продавца уважаемая и прибыльная. Разумеется, при должном к ней подходе. Нет ничего плохого в том, чтобы быть менеджером по продажам, особенно если вам это нравится.

Подробнее о профессионализме

Давайте представим себе такую ситуацию: к вам обратился клиент с запросом. Предположим, он с некоторого времени периодически у вас что-то покупает, то есть вы с ним знакомы и это не первая ваша встреча. Вы пообщались с ним и выяснили, что именно он хочет приобрести. Оказалось, совсем не то, что всегда. И его бюджет на покупку в два раза меньше, чем стоит интересующий продукт. Например, что его бюджет равен 10 000 рублей, а необходимый товар или услуга оценивается у вас в 25

0. Как вы себя поведете и что скажете клиенту?

Я специально обрисовал такую ситуацию. Может, она нереальна или очень редко встречается на практике, но давайте сочтем это за художественный прием для усиления эффекта.

«Продавец-любитель», он же приемщик заказов, скажет: «Очень жаль, что у вас не хватает денег! Мы не сможем вам помочь».

А как поступит профессионал?

Во-первых, он познакомит клиента с другими существующими вариантами и предложит более дешевый, который мог бы вписаться в бюджет.

Во-вторых, попытается убедить клиента увеличить бюджет, объяснив, почему это выгодно самому покупателю. В-третьих, он выяснит, каковы потребности человека, и, вероятно, найдет в ассортименте опцию, которая удовлетворит их за меньшую сумму.

В таком подходе заключается функция профессионального менеджера по продажам, а не в том, чтобы «впаривать» ненужные продукты. Думаю, если каждый будет так работать, профессия продавца станет гораздо более уважаемой.

Итак, выработайте у себя убеждение, что работа менеджера по продажам – достойное дело, которое приносит реальную пользу всем: вашей компании, клиентам и, конечно, вам лично.

Как рождается лояльность

Теперь ключевой момент. Если вы – менеджер по продажам, спросите себя: «В чем состоит моя задача? Дать клиенту то, что он *попросил*, или то, что ему *нужно*?»

На самом деле ваша прямая обязанность – помочь ему понять, что требуется, а не просто предоставить желаемое. Разница между тем, чего клиенты хотят, и тем, что им на самом деле нужно, зачастую бывает огромной.

Помогите человеку найти лучшее решение его проблемы с помощью покупки у вас. Тем самым вы не только обеспечите себе прибыль, но и привлечете больше лояльных клиентов. А это уже работа на долгосрочную перспективу. Запомните: даже если вы продали человеку что-то значительно дороже, чем он планировал, но это на 100 % помогло ему – клиент будет счастлив и растрезвонит всем знакомым и друзьям, какой у вас замечательный сервис и ассортимент. Он будет возвращаться к вам снова и снова и приводить с собой несколько человек.

Допустим, к вам зашел покупатель и сказал: «Мне нужно такое-то оборудование». Вы пообщались, задали вопросы и поняли, что ему требуется товар, который стоит чуть дороже. Однако при этом у него более длительная гарантия, он производительнее и служит дольше. Конечно, клиенты не всегда соглашаются сделать заказ по более высокой стоимости вместо того, что они изначально попросили. Но всякий раз, когда вы это предлагаете, вы растете в их глазах как профессионал. Постепенно клиент начинает вам больше доверять, так как видит в вас эксперта, стремящегося помочь покупателю прежде всего решить его проблемы.

Знаете, почему люди выбирают одну компанию, а не другую? Обычно говорят так: «Я покупаю здесь, потому что мне нравится». Но перед нами стоит задача понять, что именно людям по душе. Согласитесь, и у вас бывает ситуация, когда, зная, что где-то есть дешевле, вы все равно приобретаете тот или иной продукт дороже, но в любимом месте. Причина проста: в большинстве случаев в основе лояльности лежит доверие, и люди предпочитают совершать покупки там, где доверяют продавцу.

Практически все компании твердят о себе: «Мы хорошие и надежные!» А менеджер по продажам должен доказать это на деле. Если я ему доверяю и он убедил, что стремится решить мои проблемы, вызвал симпатию, при прочих равных я совершу покупку у него даже по чуть более высокой цене. И если ваши потенциальные клиенты звонят вам и интересуются, есть ли что-либо в наличии и сколько это стоит, значит они рады найти того, у кого совершат покупку.

Таким образом, людям важно, чтобы вы поставили им:

- *именно то, что обещали;*
- *в оговоренные сроки;*
- *требуемого качества.*

Если они доверяют лично вам как менеджеру по продажам, то уверены, что получат желаемое и необходимое.

Кто такие клиенты? Три причины для покупки

Действительно, кто такие *клиенты* ?

Пожалуй, этот вопрос упускает из виду большинство авторов книг и экспертов во время обсуждений. Наверное, из-за кажущейся простоты. Однако стоит вдуматься и найти четкий ответ, чтобы затем свободнее ориентироваться в отношениях с покупателями и управлять ими с пользой для обеих сторон.

Клиенты – это люди, которые покупают что-то у других людей . Даже если мы говорим о сегменте b2b, в котором бизнес ничего не продает и не покупает, *люди* покупают у *других людей* !

Так вот, есть причины, по которым у вас кто-то может что-то купить:

Причина первая . *Вы – монополист, больше ни у кого нет в наличии товара или услуги, которая нужна клиенту. Ему некуда деваться, он вынужден покупать у вас.*

Причина вторая . *Вы демпингуете – у вас самая низкая цена. Но в ней для вас как для продавца нет счастья. Как вы заработаете хорошие деньги, если будете продавать все по низкой цене?*

Причина третья . *Вы рядом в буквальном смысле слова – клиенту удобно ваше расположение. С другой стороны, в начале книги мы говорили, что сегодня, благодаря появлению Интернета, фактор территориальной близости становится менее значимым.*

Что делать, если вы не подходите ни под одну из этих причин? Здесь все просто.

Причиной покупки часто *становится фактор доверия к вам как менеджеру по продажам. А если это доверие возрастет, поверьте – продавать станет намного проще.*

Кстати, если говорить о самой низкой цене, надеюсь, вы не мечтаете стать наиболее дешевой компанией в России. В противном случае, полагаю, и эта книга, и другие мои книги, и тренинги вам были бы не нужны. Люди, которые до сих пор всерьез воспринимают демпинг как эффективный способ продвижения на рынке, неадекватно воспринимают ситуацию. Это напоминает анекдот про зайца, который открыл в лесу пункт обмена валюты. Ему приносят рубль, а он выдает два. Волк узнал об этом и говорит: «Слушай, Косой, что это за бизнес у тебя?» – «Ну, вот такой». – «А прибыльный?» – «А я прибыль еще не считал. Но обороты огромные!» О том, что делать в ситуации, когда клиент просит скидку, вы прочтете немного позже в этой книге.

В продажах нет мелочей

Когда вы занимаетесь продажами, детали имеют такое же значение, как глобальные параметры и настройки. Например, то, что может вам показаться незначительной мелочью, для клиента является проблемой вселенского масштаба. То же касается ошибок, которые вы можете совершить. Я помню случай, когда человек не смог продать, потому что у него была грязь под ногтями: людям было просто неудобно сообщить об этом продавцу. Руководитель отдела продаж позвонил клиентам и спросил, в чем дело. Ему сказали, что сотрудник не умеет следить за собой, от него пахнет...

В продажах часто работает принцип, который в голливудских боевиках озвучивает гангстер, врываясь с пистолетом в банк: «Одно неверное движение – и всем

конец!» Он не предлагает совершить семь разных вариантов движений, не обещает подумать, оценить ситуацию и принять какое-то решение. В продажах то же самое. Причем это касается не только менеджеров, но и процесса работы, в том числе рекламы, маркетинга. Чтобы все разрушить, иногда достаточно одного неверного шага. Охранник на входе, нагрубивший клиенту, загубит все на корню.

Поэтому следует убедиться, что в любой точке процесса продаж у вас нет деталей, которые могли бы отпугнуть покупателей.

Начнем с того, что вам необходимо четко прописать каждый шаг взаимодействия с клиентом – начиная с первого звонка, визита, презентации и до оформления доставки. Владельцы многих бизнесов думают, что могут обойтись без этого, и в итоге их продажи носят случайный, спонтанный характер.

Взгляните на ситуацию глазами клиента. Как он себя чувствует, когда пришел к вам? Продумайте каждый этап взаимодействия до мелочей. Рассмотрим пример клиники. Первое, с чем сталкивается пациент, – приветствие на ресепшене. Если вы не пропишете это в виде процедуры, один секретарь при этом будет сидеть, другой – стоять, третий – приветствовать кивком головы, а четвертый вообще ничего не сделает. Стремитесь к единообразию и постоянству в корпоративных процессах! Если вы знаете, что доктор еще не освободился, можно сказать клиенту: «Подождите примерно десять минут, пожалуйста. А пока, если вы не против, заполните этот опросник, чтобы потом мы могли точнее поставить диагноз и выбрать оптимальное лечение». Или: «У нас есть Wi-Fi. Вот пароль – пользуйтесь!»

Наверное, вы скажете: «Слишком мелко заниматься такими пустяками... Зачем тратить столько усилий?» Объясняю! Дело в том, что у вас есть идеальное представление о том, как должна работать система продаж в компании. Так вот, между этим представлением и реальностью может быть пропасть. Обнаружить ее вы сможете, только если начнете уделять внимание каждой процедуре, вплоть до мелочей. Вы можете думать, что у вас есть четко расписанный процесс, а по факту это будет не так. Для проверки можно провести тайную покупку – отправить человека с диктофоном (лучше с видеокамерой), чтобы он прошел все этапы от первого звонка до завершения продажи. Вы удивитесь, но наверняка обнаружите массу препятствий, которые мешают вашему клиенту совершить покупку, а вам – продажу. Помню, когда я покупал первую в своей жизни квартиру, сначала все было хорошо. Мы даже подписали договор. А когда дело дошло до оплаты, у меня с собой был огромный мешок денег. Я жутко боялся, что его кто-нибудь отнимет, прижимал к груди. Мне тогда был всего 21 год. Я пришел в бухгалтерию, чтобы заплатить, а бухгалтер сказала, что у нее обеденный перерыв, и исчезла куда-то на целый час. Я разозлился, ушел и купил квартиру в другом агентстве.

Проведите несколько тайных покупок и тогда сможете узнать, как на самом деле обстоят дела в вашей компании. Особенно здорово, если у вас есть филиальная сеть. Тогда вы сами как руководитель можете прийти в филиалы под видом клиента и обнаружить массу удивительных вещей – например, что продавец не в состоянии структурировано провести презентацию и объяснить, как компания помогает клиенту. Сами подумайте: если вы не уверены, что продавец – эксперт, как можно быть уверенным в том, что он продаст нормальный товар?

Нужно не только организовать процесс, но и убедиться, что люди выполняют все

так, как вы и предполагали. Для этого их нужно тренировать.

Рассмотрение деталей в трех плоскостях

Прописывая детали, нужно учесть три плоскости, в которых они могут проявиться.

1. *Окружение.*

2. *Язык.*

3. *«Хореография».*

Рассмотрим каждую.

Окружение – это условия, в которые попадает клиент, обращаясь к вам. Речь идет не только о внешнем виде офиса или магазина, но и о сайте, письмах, которые вы отправляете, буклетах и визитках, которые получают люди. Есть своеобразные «пороги сопротивления», то есть барьеры, через которые проходит потенциальный клиент на пути к вам. Это вещи, которые мешают человеку купить ваш продукт. Вы должны задать себе вопросы: «Чего действительно ждут мои клиенты, когда собираются прийти? Какой образ сложился у них в голове? Насколько я ему соответствую? Может, они испытывают страх перед неизвестностью? Или человек не знает, через какие этапы ему нужно пройти, чтобы стать клиентом?»

Уверен, скорее всего, вы никогда не задумывались о продажах в данном контексте. Еще вам надо понимать, что есть такая вещь, как первое впечатление. Произвести его можно только один раз. Более того, следует управлять первым впечатлением. Когда вы действительно начнете на этом фокусироваться и устранять барьеры на пути между покупателем и покупкой, ваши показатели продаж значительно вырастут.

Пороги сопротивления – это, по сути, физические и психологические барьеры. Сила, которая не дает вашему клиенту открыть дверь и зайти к вам. Они существуют всегда, и в бизнесе, и в жизни. Это касается не только продаж. Каждый день мы сталкиваемся с разными психологическими, физическими, культурными, социальными и экономическими барьерами. В бизнесе они могут остановить клиента на пороге магазина, в жизни – заставить девушку передумать выходить замуж, а молодого человека, например, – поступать в институт.

Вы не видите эти барьеры, потому что они находятся на пути другого человека. Но чтобы систематически их устранять, нужно их видеть.

Начните с того, что задайте себе вопросы о бизнесе и постарайтесь понять, какие барьеры могут возникнуть между вами и клиентами. Первый связан с этапом, на котором клиент решает позвонить или приехать. Он контролируется совместно с отделом маркетинга.

Что касается ожиданий, когда люди приходят в компанию или вы приходите к ним, у них в голове складывается образ того, как все должно происходить. Например, посещая мой тренинг, они ждут флипчарт, чистую бумагу, знакомство и слайды, а потом – мои ответы на вопросы. Если же то, что они увидят, будет отличаться от ожидаемого, возникнет диссонанс – отсутствие конгруэнтности. И уровень доверия резко упадет.

Еще один барьер, который нам мешает, – страх перед неизвестностью. Мы даже

представить себе не можем количество людей, которые волнуются, не зная, что с ними произойдет завтра. Когда вы приглашаете клиента в офис или магазин либо когда договариваетесь подъехать к нему на встречу, вы должны учитывать эти вещи.

Нужно определить, какие вопросы волнуют человека. Как минимум пообещайте ему ответить на них. Тогда процесс сопротивления резко сократится. Допустим, если я пришел в фитнес-клуб, меня может беспокоить, что надо мной просто будут смеяться, потому что все вокруг отжимаются по пятьсот раз, а я – полтора. Если бы управляющий клуба об этом подумал, он мог бы объяснить, что у него есть специальные группы для новичков, которые не работают с большими нагрузками. Тогда мне было бы легче принять решение о покупке абонемента.

Помню, когда я заказывал свой персональный сайт, не представлял, через какие этапы предстоит пройти. С исполнителем договорились, что мне пришлют варианты структуры, потом мы рассмотрим четыре варианта дизайна, затем подберем и разместим статьи и материалы и, наконец, зарегистрируем сайт в каких-то каталогах. После того как мне это рассказали, решение сделать заказ далось легко. А если нагнать туману, клиенты не понимают, чего им ожидать. Продавать в данном случае гораздо сложнее.

Кстати, если говорить о страхах покупателей, один мой заказчик – банк – выяснил, что многие потенциальные клиенты мужского пола стесняются общаться с девушкой-операционисткой, так как им неудобно, что она разбирается в вопросах финансов лучше них. Тогда банк сделал так, чтобы клиент мог сам выбирать, к кому подходить – к мужчине или женщине, и людям стало легче принимать это решение.

Не знаю, как в маленьких городах, а в Москве один из самых значительных барьеров для покупателя – парковка. Поэтому если вы арендуете или зарезервируете места рядом с офисом специально для клиентов (хотя бы четыре), это сильно облегчит вам жизнь. Можете поставить табличку: «Зарезервировано для посетителей такой-то компании». Главное, чтобы это не противоречило закону. А когда на стоянке просто стоят конусы, люди не понимают, что это для них. Поверьте, клиенты, кружащие вокруг вашего здания в течение 10–15 минут, уже приходят в не лучшем настроении и все на нервах, потому что с трудом нашли, где припарковаться. Это барьер, и человек думает: «А нужно ли мне приезжать сюда еще раз, если здесь будут такие же проблемы?»

Мы уже говорили о том, что клиентов не волнует самая низкая цена – им важна ценность. Тем не менее один из барьеров заключается в следующем: если клиент не уверен, что ваш продукт стоит запрошенных денег, скорее всего, он не будет его покупать.

Порой барьером является некомпетентность человека, принимающего звонки. Одна из возможных рекомендаций на этот случай – нанять на данную работу продавца, который был бы полностью сосредоточен на приеме звонков от клиентов. Во всяком случае, это лучше, чем нанимать восемь человек, которые и берут трубку, и встречают клиентов. Пусть это будет один человек, но хорошо подготовленный. У большинства же компаний подход противоположный: на звонки отвечает либо самый низкоквалифицированный персонал, либо секретарь, не компетентный в продажах.

Кроме того, на решение потенциальных клиентов может повлиять цена, которую

они слышат при первом звонке: если она выше, чем у конкурентов, люди будут ожидать, что это более дорогой сервис – и лучший. По факту может оказаться иначе: человек получит продукты и сервис хуже и дороже. Грустно, если это так.

Допустим, покупатель пришел к вам в офис. У вас беспорядок и кругом бумаги. Разве вам поверят, что вы ведете дела надлежащим образом? Или у вас в офисе кто-то кричит, грязно, все разбросано.

Конгруэнтность – это соответствие. Представьте, что вы приходите в шикарный офис. Кругом отделка из красного дерева и мрамора. При этом вам дают заполнить анкету, скопированную на старом ксероксе, с черными полосами от старого картриджа по краям.

У одного моего клиента очень хороший, аккуратный офис. Но около его стола одно время стоял старый военный ржавый сейф, который всем мозолил глаза. И первая мысль у людей была такая: «Боже, что это? Куда я попал? Что за ужасное место?» Они не видели прекрасно оборудованный офис и цветы повсюду. Сейф, тем более военный, не вписывался в их ожидания и являлся барьером.

Чем больше вы позволяете людям ожидать, тем более требовательными они становятся к тому, что вы делаете.

Недавно я жил в новом отеле «Де люкс». У меня был шикарный номер с тремя умывальниками и двумя душевыми кабинами. Не знаю, зачем они нужны в одноместном номере. Еще отличная кровать и... два телевизора. Каждый день мне приносили в номер бутылку вина. Все супер, кроме одной вещи: в номере не было штопора, и его отсутствие бесило меня так, что все остальные плюсы отеля сходили на нет.

Если вы допустите в своем бизнесе такой диссонанс, значит будете терять клиентов. Вероятно, вы скажете: «Все это слишком просто и банально». Да, это здравый смысл. Но почему большинство компаний страдает именно описанной мною выше болезнью, если все так просто?

Итак, окружение – это все, что клиент видит, чувствует, к чему прикасается и с чем взаимодействует. Мне вспоминается один забавный случай. Компания обнаружила, что в какой-то день у них не было ни одной продажи, хотя количество посетителей – обычное. Но кто-то сообразил, что тогда забыли включить фоновую музыку, люди слышали галдеж, разговоры на заднем плане и стали иначе воспринимать презентацию. Это яркий пример того, как окружение влияет на продажи.

Вспомните запах теплого свежее испеченного хлеба, который стали использовать в супермаркетах, чтобы у людей появилось желание совершить покупку. Возможно, вы не знаете, как родился этот прием: механик ошибся и случайно вывел вытяжку из кухни в торговый зал.

Вы спросите: «Хорошо, а если я прихожу к клиенту, что является окружением?» Чистота вашего автомобиля. То, как организованы ваши материалы. Ваша одежда, портфель, манеры.

Язык – это то, что вы говорите, и то, в каком порядке вы это делаете. На каждый вопрос клиента у вас должен иметься подробный и наилучший ответ. Ведь на один и тот же вопрос можно ответить по-разному. Одни ответы работают лучше, другие хуже.

И если у вас на выбор есть четыре продукта, их можно презентовать разными способами: от самых дешевых до самых дорогих или наоборот – сначала предложить самый дорогой вариант, а потом более дешевый. Какой-то один способ презентации окажется лучшим. Тестируйте!

Продумайте каждое слово в ответах на вопросы и возражения, составьте на основе этого скрипты, чтобы исключить неправильные и неэффективные формулировки. Смешно, когда люди тратят десятки, а то и сотни тысяч долларов на привлечение клиентов и копейки – на сценарии, которые используются в общении с ними. Привлечение и последующая обработка покупателей – вещи, которые должны идти вместе.

Хореография – это ваши жесты, невербальное поведение при общении. Как ваши продавцы двигаются? Как обращаются с клиентами? У вас должен быть разработан такой процесс продаж, который раз за разом будет оставаться неизменным. Я знаю, что эту книгу читают продавцы и сферы b2b, и b2c. Приведу пример из розницы. Представьте, что вы приходите в магазин одежды. Поверьте, там существует определенная последовательность, какой пиджак вам сначала подаст продавец. Все продумано! Выглядит это примерно так: сначала вам дают пиджак или брюки, затем к ним предлагают рубашку, далее – галстук и, наконец, свитер под пиджак. Все делается в заданной последовательности, чтобы товары показались человеку очень привлекательными и чтобы он купил как можно больше.

Возможно, вы бывали в ресторанах с прекрасно разработанной хореографией: к столу подходят сразу три официанта, ставят три блюда, снимают крышки. Уверен, это репетировали, пока не довели каждое движение до совершенства. Выглядит потрясающе – и со стороны заказчиков, и со стороны людей, сидящих за соседними столиками!

Ваша фантазия ничем не ограничена. Станьте тем, кто управляет всем, что видит и слышит клиент. Кстати, знаете, в чем разница между гостеприимством и сервисом? Сервис – это «монолог». Мы сами решаем, как хотим работать, и устанавливаем стандарты сервиса. Гостеприимство же – диалог, в процессе которого мы вслушиваемся в каждое слово гостя и вдумчиво отвечаем.

Так же в ритейле, следуя принципам хореографии, составляют целые схемы передвижения покупателей по торговой площади. Такие сценарии позволяют увеличить степень комфорта клиентов и продажи.

По сути, вы можете управлять покупателем с помощью физической хореографии. Например, один продавец автомобилей рассказывал мне, что сделка при продаже машины закрывается намного лучше, если давать клиенту ключ от авто в руки до того, как тот садится за руль для тест-драйва. Он сказал: «Чем дольше в руках покупателя находится ключ, тем больше вероятность того, что он приобретет машину». Как он это выяснил? Очень просто – наблюдал за реакцией людей в разных ситуациях. Вам тоже следует найти такие закономерности в своем бизнесе.

Итак, чтобы выяснить, уделяете ли вы должное внимание мелочам, пройдите небольшой тест. Прочтите тезисы, приведенные ниже, и в зависимости от того, насколько они соответствуют реальному положению дел в вашем бизнесе, присвойте себе баллы от 0 до 10: десятка – все замечательно, ноль – отвратительно. Или: 10 – «я

согласен», 0 – «все совершенно не так».

...

1. Наша реклама, маркетинг и процесс продаж эффективны, последовательны и конгруэнтны. Клиенты получают то, чего ожидают.

2. У нас четко прописаны процедуры и скрипты для каждого шага продаж. Мы можем изобразить их в виде диаграммы. У нас описано каждое движение потенциального клиента, начиная с первого контакта и заканчивая допродажами, сбором рекомендаций от клиентов. Каждый человек в команде понимает это так же хорошо, как я. Мои сотрудники могут сами нарисовать такую диаграмму.

3. У нас нет фальшивых движений. Все, что люди делают, прописано и намеренно используется. Нет ничего лишнего.

4. Наши условия, магазин, офис, окружение, зал, шоу-рум конгруэнтны нашему позиционированию, сообщению и ценам.

5. Мы делаем все настолько хорошо и качественно, что люди просто не могут не рассказывать другим о нас. Это касается не только работы, но и того, как мы общаемся с клиентами до покупки. Иногда люди покупают у нас потому, что процесс продаж невероятно хорош.

6. В моем бизнесе нет деталей, которые могли бы испортить впечатление клиента, вплоть до отсутствия окурков у входа в магазин или офис.

7. Я тщательно подобрал слова и разработал мини-словарь, который мой персонал использует во время телефонных разговоров и при личном общении с клиентами.

8. Мы в компании с максимальным вниманием относимся к каждому человеку, который к нам пришел. Столь же серьезно, как и к привлечению новых клиентов!

Максимальное количество баллов (80) – можете не читать дальше и праздновать. Либо вы обманываете себя.

От 60 до 80 баллов – вам не нужно много работать с хореографией бизнеса, почти все в порядке.

От 40 до 50 баллов – у вас есть серьезные возможности для улучшения.

От 20 до 40 – звоните «01».

От 0 до 20 – можете составлять завещание по вашему бизнесу...

«У вас слишком дорого, дайте скидку»

У вас самые низкие цены? Нет? Тогда эта глава для вас.

К слову, между конкурентоспособной и низкой ценой – огромная разница, и понимать это значит эффективно управлять денежной мотивацией в сознании клиента. Ваша цена может быть не самой маленькой, но при этом конкурентоспособной.

Возможно, вы скажете: «Ну как же! Постоянно слышу “хочу дешевле, у вас дорого”». На самом деле покупатели часто обсуждают с нами вопрос цены, наверное, потому что хотят поторговаться. Это что-то вроде традиции. Может, им не хватает денег или они думали, что продукт должен стоить дешевле, чем он стоит на самом

деле. А если вы имеете дело с профессиональными закупщиками, для них проводятся специальные тренинги. Первое правило закупщика звучит так: «Скажи, что очень дорого». И первое упражнение, которое они делают на таком тренинге, выглядит следующим образом: они подпрыгивают и хлопают в ладоши, произнося речевку: «У вас очень дорого!» – три раза. А потом веселятся. Это такая игра. Не верите – попробуйте снизить цены вдвое и все равно услышите в ответ приведенную выше фразу.

Но давайте вернемся к типичному клиенту. Предположим, он звонит и спрашивает: «А у вас есть это?» – «Есть». – «Сколько стоит?» – «3000 рублей». – «Ой, как дорого!» И затем вы говорите: «Давайте я подсчитаю и, может, сумею сделать вам скидку». И вот уже стоимость составляет не 3000 рублей, а 2500.

Я сам был менеджером по продажам и часто слышал возражения по цене. Да и сегодня, когда продаю свои тренинги, иногда мне говорят: «Дайте скидку» (к счастью, я слышу это все реже). На это я обычно отвечаю:

«Вы считаете, что у меня слишком дорого? Наверное, я недостаточно хорошо объяснил, почему вам стоит иметь дело именно со мной и совершать покупку именно у меня. Да, есть дешевле. Тем не менее вам следует заказать у меня – и вот почему...»

А дальше перечисляю все свои конкурентные преимущества. Вот так следует работать с возражением по цене.

Я уверен, что и вы сможете найти причины, по которым клиенту стоит купить именно у вас, а не в другом месте, даже по чуть более высокой стоимости. Естественно, вы должны их объяснить.

Некоторые менеджеры по продажам полагают, что для всех клиентов поголовно важна цифра и что люди помешаны на низких ценах. Это неправда. Может, только 20 % всех покупателей чувствительны к цене и покупают лишь там, где продукт стоит меньше всего.

Наконец, вспомните, о чем мы уже говорили в этой книге: не все клиенты – ваши. Не нужно переживать, если кто-то у вас не купит. Расслабьтесь и направьте свою энергию, знания и другие ресурсы на привлечение следующего покупателя и совершение еще более успешной сделки с ним.

Есть компании, которые купят у вас, даже если ваша цена не самая низкая. Всегда найдутся люди, которых устроит ваш ценник! Просто им следует помочь, объяснив, почему стоимость именно такая и что они получают за нее. Поверьте, покупателю не жалко много заплатить – ему жалко переплатить *ни за что*.

Давайте рассмотрим пример, как обосновать вашу цену. Предположим, вы продаете какие-то проекты. У вас есть инженер, лучший в городе, и вы им гордитесь. Он знает оборудование от и до, занимается его пусконаладкой, он самый компетентный в своей области.

Как вы думаете, сколько денег может зарабатывать такой инженер? Естественно, его зарплата будет намного больше, чем стоимость аналогичного работника в обычной компании. И разумеется, более высокая зарплата этого инженера не может не включаться в стоимость услуг вашей компании. Представьте себя на месте клиента. Кому вы с большей охотой отдадите контракт – фирме, в которой работает опытный профессионал-виртуоз, или той, где люди только учатся и набивают шишки? Где выше

вероятность того, что все пройдет гладко и проект будет реализован как следует?

Согласитесь, это серьезная причина, по которой ваша стоимость может быть чуть выше. Но вы должны донести это до клиента. Если объясните ему все в ответ на возражение по цене, он скажет: «Да, вы правы. Раньше я об этом не думал».

Конечно, необходимо обладать терпением и смелостью, чтобы честно обосновать, почему вы дороже. Вы удивитесь, но если проявите эти качества, найдутся клиенты, которые даже станут извиняться за то, что пытались с вами торговаться. Например, у меня был один такой. После тренинга человек обратился ко мне со словами: «Только сейчас, когда тренинг завершился, я понимаю, насколько вы – действительно ценный для нас ресурс. Спасибо большое! И теперь я понимаю, почему вы стоите именно столько».

Запомните: подход типа «вот цена, не нравится – не покупайте» недопустим. Если вы придете в кинотеатр, где билет стоит 200 рублей, и скажете кассиру, что у вас есть только сотня, он справедливо ответит: «Нет денег – нет билета». Но ведь вы – не кассир, а профессионал в области продаж, не так ли?

Если клиент спрашивает у вас об условиях, он *уже пришел с деньгами*. Поэтому никогда не позволяйте ему уйти к конкурентам!

Объясните, почему ваша стоимость именно такая и почему нужно работать именно с вами. Пусть он оставит деньги у вас.

Не давайте скидок! Снижайте стоимость

Есть одна распространенная ошибка – когда люди путают скидку и снижение стоимости. Неопытные менеджеры любят давать скидки в надежде ублажить клиента. Однако такой подход часто приводит к тому, что набегают «халявщики» и садятся вам на шею. Вместо этого лучше грамотно снижать стоимость продукта. Чем этот вариант отличается от первого? Тем, что вы продаете человеку соответствующую, но облегченную, ограниченную по возможностям версию товара или услуги. Либо предлагаете вообще другой, более дешевый продукт. Он хочет заплатить меньше? Без проблем, но и получит меньше! Все справедливо.

В отличие от скидки, снижение стоимости заказа практически не бьет по прибыли компании, так как цена все равно окупает издержки. А в случае со скидкой вы работаете в минус.

Всем ли нужна низкая цена

Довольно часто на тренингах по продажам ко мне подходят участники и говорят: «Здорово, что вы поднимаете тему доверия, построения отношений, продаж через экспертность. Но те клиенты, с которыми мы сталкиваемся каждый день, помешаны на низкой цене. Вероятно, раньше и можно было продавать дороже. А сейчас на рынке ситуация изменилась и всех волнует только низкая цена». На это могу сказать следующее – я занимаюсь продажами очень давно. Просьбы клиентов снизить цену – не веяние последнего времени. Клиенты, которые помешаны на небольшой стоимости, были и будут всегда. Еще в начале 1990-х мне встречались люди, говорившие: «У вас слишком дорого. Не надо объяснять мне про упаковку, сервис и качество, дайте цену хорошую».

Что делать, если клиента беспокоит только цена? Терпеливо и логично объяснить ему все свои преимущества. Даже если он талдычит про низкую цену! Обоснуйте, почему ваша стоимость выше и почему он должен работать именно с вами. Кроме того, вы должны рассказать, почему он должен купить у вас дороже, чем у других. Если он продолжает возражать, попытайтесь отстоять свою цену – прежде чем давать скидки. Вдруг все-таки удастся его убедить?

Вы можете вообще не обсуждать цену и не втягиваться в эту игру. Иногда, продавая корпоративный тренинг, я называю цену, и мне отвечают: «Дорого». Вместо того чтобы защищаться, я соглашаюсь: «Да, дорого». И даже не обсуждаю это! Зачастую реакция на это после паузы такова: «Ну, хорошо, давайте закажем у вас».

При этом надо понимать, что будут попадаться клиенты, на которых вообще не стоит тратить время. Если вам звонят пять человек и все просят снизить цену, представьте, сколько работы в случае вашего согласия предстоит проделать с каждым, начиная с формирования коммерческих предложений и заканчивая работой с ними. Она не стоит тех скидок, которые вы даете! Поэтому иногда можно от такого клиента просто отказаться. Подарите его конкурентам – пусть они разорятся, потому что все их клиенты будут такие мелкие и жадные ☺.

Идея проста: не надо переживать, что вы не нужны конкретному клиенту. Ищите тех, кто не может жить без вас. Тех, для кого важны ваши сильные стороны, а не цена. Вы можете отказаться просчитывать заказ, если это связано с неэффективной тратой времени и ресурсов, либо предложить цену, приемлемую для вас, если дело пойдет. И помните: у вас всегда будет достаточно потенциальных клиентов, которым можно что-то продать.

Посмотрите, кто самые лучшие ваши покупатели? Кто никогда не торгуется и регулярно покупает? Что между ними общего?

В каких сегментах рынка они находятся? Где еще их можно найти? Используйте эту информацию и уделяйте им больше внимания.

Следует помнить, что продажи – двусторонний процесс. В конце концов, вы тоже имеете право выбирать, с кем работать. Если предпочитаете жадных и мелочных, какой результат получите? А ведь всегда есть те, кто готов платить хорошие деньги.

Только вы и никто другой можете решить для себя, на кого из клиентов тратить время и силы, о ком заботиться, за кем ухаживать. Это ваше персональное решение – независимо от того, занимаетесь вы активными продажами или сидите в офисе, а люди звонят и приходят сами.

Здорово, если это понимает ваш руководитель. Многие говорят: «Нам нужны все клиенты, которые существуют в природе». Повторяю – мы не можем получить всех! Назовите любой известный бренд, и я уверен, что всегда найдется человек, который никогда в жизни не воспользуется возможностью что-то приобрести под этой маркой. Если вы продавец, а ваш руководитель этого не понимает, объясните ему или дайте прочесть мою книгу. Умение выбирать клиентов напрямую связано с навыками правильного управления временем, когда вы решаете для себя, на кого его стоит тратить, а на кого нет.

Если вам совершенно нечем заняться, работайте со всеми клиентами – и с нудными, и с мелкими. Но время, которое вы тратите на клиента, помешанного на

самой низкой цене, можно направить на несколько активных звонков другим людям и найти кого-нибудь поинтереснее.

Итак, уделяйте особое внимание тем, кто оценит ваши усилия, экспертность и помощь. И не переживайте из-за тех, кто не оценит.

Вполне возможно, что и в вашем бизнесе найдутся заказчики, которым вы сможете предложить самые низкие цены. Например, это может быть определенный вид продукции и услуги, где у вас сильная позиция, и именно ее вы сможете продавать по самой низкой цене. Если вы продаете по ценам ниже конкурентов, но вам это все равно выгодно, продавайте и не сомневайтесь. Если вы поняли, что клиент сейчас купит дешево, а потом закажет что-то по более высокой цене, берите его. Но не позволяйте ему покупать у вас *всё* по самой низкой цене и выбивать *все* скидки.

Может сложиться ситуация, что в данный момент нет заказов, сотрудники и ресурсы простаивают. Тогда продажа чего-либо по низкой цене может стать обоснованным бизнес-решением. Потому что рубль лучше, чем ноль. Но еще раз подчеркиваю – хотелось бы, чтобы это было обоснованное решение, а не принятое под давлением заказчика.

Клиенты просят у вас скидки, потому что знают, что если попросить, то многие дадут. Но глупо считать, что покупателя волнует *только* цена. Да, иногда это может быть стоимость, которая не вписывается в рамки его бюджета. Иногда у него другие представления о сумме контракта: он думал, что это стоит 100 000, а на самом деле – 200 000. Кстати, я знаю одну компанию, где менеджерам запрещено озвучивать цену не на личной встрече – по телефону, факсу или почте. Они встречаются с клиентом и делают это только лицом к лицу. Почему? Потому что можно наблюдать за реакцией собеседника: вдруг он начал скрещивать руки или закрывать лицо? Похоже, цена ему не понравилась. Тогда можно сказать: «Я вижу, что вас смущает что-то в названной сумме. Что именно?» Предположим, вам ответили, что это не вписывается в рамки бюджета. Бюджет – 30 000 рублей, а вы просите 55 000. Почему клиенты сразу никогда не озвучивают бюджет? Они боятся, что если у них 200 000, ровно на столько вы им и насчитаете. С ходу не назовут! Но если вы в процессе общения установите хорошие отношения с клиентом и проведете подготовительную работу, разговаривать об этом будет гораздо проще.

Кстати, если вы не зададите вопрос о бюджете, велик риск, что клиент просто возьмет и пойдет в другие компании, чтобы сравнить цены.

Многие менеджеры по продажам неуютно себя чувствуют, когда нужно проявлять инициативу. Они любят, чтобы клиент сам пришел и сказал: «Дайте мне это. Сколько оно стоит?» Далее он либо берет, либо нет. Но ваша обязанность как продавца – быть активным и доказать, что ваши условия и цена правильные.

Как вести переговоры о цене

Вообще это тема отдельного тренинга, который длится несколько дней. Мы лишь коротко рассмотрим связанные с ней вопросы.

Словом «переговоры» в России часто называют не то, что переговорами является. Когда кто-то заявляет: «Я поехал на переговоры», – в русском языке это может означать совсем другое.

Под переговорами следует понимать не любой диалог с клиентом или встречу с другим человеком, а именно общение, цель которого – добиться некой договоренности для решения поставленных задач. Например, это могут быть переговоры о скидке, об условиях поставки или договора. Допустим, если вы беседуете со своим мужем (женой) на тему, как вам будет хорошо вместе в отпуске, это не переговоры, а *разговор*. Но если в процессе у вас возникнет спорная ситуация, когда один участник заявляет, что хочет в Италию, а второго тянет в Турцию, возникнет переговорная ситуация. Поскольку ваши позиции перестанут совпадать.

Иными словами, переговоры – это некое жесткое общение, целью которого является достижение определенных целей, не совпадающих с целями оппонента.

Во многих книгах по переговорам учат, что нужно добиться ситуации «выигрыш-выигрыш», когда каждая сторона чувствует себя победителем. Вместо этого я советую использовать модель «выигрыш-решение, выигрыш-решение».

Может, вы помните, что в детском саду нам задавали такую загадку. Есть один апельсин и двое детей, которые хотят его заполучить. Фрукт нужно разделить, но пополам не получается, потому что каждый хочет получить его целиком. Деление пополам – стандартный подход, который к добру не приводит. Если вы хотите прожить жизнь в бедности и получать лишь часть того, что могли бы, безусловно, вы можете им пользоваться, но это далеко не самое умное решение. Если вы страшно голодны и хотите есть, половина апельсина не решит проблему. Чем плохо уступать и идти на компромиссы? Если вы постоянно уступаете, вас будут всегда «нагибать». Причем если вы со спокойной душой отдаете половину того, что могли бы получить сами, это не является признаком большого ума. Вместо того чтобы делить фрукт пополам, можно спросить: «А для чего он вам?» Может, выяснится, что вам апельсин нужен, чтобы утолить голод, а вашему оппоненту – чтобы сделать из него поделку. Собственно, ему нужна только шкурка, а съедобная мякоть ни к чему. Если вы задаете такие вопросы, можете прийти к оптимальному решению: почистите апельсин, один заберет съедобную часть, а второй – кожуру, и оба будут довольны. Но если не задавать вопросов, ничего не получится.

Видите, каждый из нас может решить свою проблему и в то же время получить желаемое. Конечно, нельзя достичь таких решений в 100 % случаев, но поверьте – если вы будете пытаться хотя бы часть ситуаций разрешить таким образом, вам будет намного легче жить и работать с клиентами.

Вернемся к ценовому вопросу – скидкам, которые у нас просят. Поинтересуйтесь: «Какую скидку вы хотите и почему именно такую?» Может, вам ответят: «Ваши конкуренты предлагают мне купить по такой цене, поэтому я хотел бы, чтобы вы дали мне такую скидку». Прежде чем идти на поводу у клиента, следует убедиться, что он купил бы и так, без предоставления скидки. У большинства продавцов, когда они слышат подобную просьбу, начинают трястись коленки. Они бегут к шефу и говорят: «Ой, он там просит скидку, давай дадим?» – вместо того чтобы пытаться отстоять свою цену.

Если уж вы решите давать скидки, всегда просите что-то взамен. Клиент говорит: «Не могли бы вы снизить стоимость на 10 %?», – а вы: «Хорошо, в таком случае могли бы вы заплатить не в рассрочку, а по предоплате?» Или другой вариант: «Я дам вам

скидку, но было бы здорово, если бы вы меня познакомили с вашими партнерами, которым я тоже мог бы быть полезен».

Мне иногда звонят потенциальные клиенты и говорят: «У нас такой-то бюджет, мы хотим с вами работать, но денег не хватает». Что мне остается делать? Я реагирую так: «Жаль, что у вас такой бюджет». И просто молчу. Это для них неожиданно. Они ждут, что я начну с пеной у рта доказывать, насколько моя цена правильная, и говорят: «У нас не хватает денег, но мы очень хотим пригласить вас в нашу компанию для проведения тренинга». Я отвечаю: «Да, я вас понимаю, ситуация действительно неприятная». И снова молчу. Для многих людей тишина означает неловкость. Они не знают, как себя вести в подобной ситуации, и начинают говорить, что вообще-то могли бы взять деньги еще оттуда и оттуда. В действительности беда большинства продавцов в том, что они сильно фокусируются на цене, не понимая, что настоящая проблема в непонимании клиентом окупаемости инвестиции (ROI).

Если вы позвоните мне и спросите, сколько стоит мой тренинг, я назову сумму, допустим, \$100 000 (конечно, он намного дешевле, эту цифру я привожу для примера). Наверное, вы упадете в обморок, а очнувшись, скажете: «Откуда такие сумасшедшие деньги?! Таких цен нет на рынке!» Но если я приведу доказательства того, что после тренинга ваши продавцы смогут приносить вам несколько миллионов долларов, цена в \$100 000 покажется довольно низкой.

Значит, для клиента не так важна цифра, как возможность отбить деньги и получить за них ожидаемое. Если же вы предлагаете не решение, а продукт или услуги, вы автоматически ввязываетесь в ценовую войну.

Вы скажете: «А как клиент может быть уверен в том, что это действительно поможет?» Здесь срабатывает сила рекомендаций! Я отвечаю: «Вы можете поговорить с моими нынешними клиентами, которым тренинг уже помог. Они расскажут вам о своих результатах».

Умные продажи: помогите клиенту получить больше пользы

Мы поговорили про защиту цены и работу со скидками. Кроме того, чтобы отстаивать или снижать цену, вы можете сделать ваш продукт более эффективным для человека. Я долгие годы занимался рекламой. Если клиент приходил и говорил: «Хочу разместить материал в таком-то журнале», – я мог взять деньги, все сделать и успокоиться. Но мне ближе иной подход: помочь сделать рекламу более эффективной и подсказать, как получить от нее наибольший выхлоп и привлечь как можно большую аудиторию. Вам необходимо делать то же самое. Даже если вы продаете шампунь, можете объяснить, как им пользоваться, чтобы результат был максимальным.

Работая в сегменте b2b, учтите: если вы научите клиента использовать ваш продукт с максимальным комфортом и пользой, покупатель сможет зарабатывать еще больше денег благодаря вам, а значит – будет и больше покупать у вас в дальнейшем. Поверьте, человек может сэкономить 100 долларов на чем-то, и в этом не будет большого счастья. А может получить гораздо больше прибыли после того, как научите его правильно использовать продукт и продадите его чуть дороже.

Я был бы счастлив утверждать, что все клиенты рады, когда вы поступаете с ними таким образом. Увы, это не так! Помните, мы говорили, что нельзя продавать всем на

свете? Мы хотели бы иметь возможность обратить всех потенциальных клиентов в существующих, но это нереально. Однако есть и хорошая новость – у вас никогда не закончатся потенциальные клиенты. Всегда будут те, кому можно продать, за исключением сегментов типа продажи самолетов, где число потенциальных клиентов невелико, или чего-то подобного ☺.

Да, с вами согласится не каждый. Но если вы будете делать все правильно с каждым вновь пришедшим, удивитесь, как много людей станут вашими благодарными покупателями. Они оценят вашу помощь, а это веская причина не обращаться к конкурентам.

Для этого нужно действительно хорошо разбираться в своей области. Но как понять, эксперт ли вы?

Все просто. Допустим, вы продаете трубы. Когда два человека разговаривают о трубах, тот, кто больше знает, как их правильно применять, и является большим экспертом.

Если ты знаешь о том, что продаешь, меньше клиента, значит ты не менеджер по продажам, а обработчик заявок.

Как экспертность помогает? Если клиент обращается к вам и говорит: «Я хочу купить то-то и то-то», – спросите его: «А почему именно это? Как вы собираетесь это использовать?» Клиент четко представляет, как он планирует все делать, у него есть ответы на ваши вопросы. Поэтому без комплексов спрашивайте, что люди ожидают от покупки, которую собираются совершить, и какой результат им требуется. Даже если после этого продали то, что человек просил, поинтересуйтесь у него потом, помогло ли это, успешный ли опыт он приобрел. Так вы сможете сказать следующему клиенту: «Один из моих покупателей приобрел этот товар и использовал его так-то, и это дало замечательный результат!» Или наоборот: «Он настаивал, что нужно делать так-то, и это не привело к нужному результату». Поступая таким образом, вы становитесь для клиента источником ценной информации.

Вероятно, вы скажете, что у вас нет времени на то, чтобы становиться экспертом и во всем разбираться. Хорошая новость заключается в том, что это не наука, которой необходимо учиться в институте годами, а обыкновенный здравый смысл. И постигнуть это можно достаточно легко. Например, когда я занимался продажей рекламы, у меня были коллеги-менеджеры. Некоторые читали тексты, которые им приносили, а некоторые отправляли их в типографию как есть. Поверьте, в рекламных текстах довольно часто встречаются опечатки. И лучше если бы их читали все. Найти ошибку в рекламе клиента – замечательный способ сберечь его деньги и выработать к себе дополнительное доверие. А те, кто отправлял рекламу не глядя, резко подрывали доверие к себе, хотя напрямую и не были виновны в ошибке.

Часто советуешь что-то клиенту, а он говорит: «Нет, все равно мы сделаем так, как я хочу». Значит ли это, что ему не надо ничего предлагать? Отнюдь! Нужно предлагать ему улучшение, потому что если он попробует сделать, как хотел, и это не поможет, в следующий раз он прислушается к вашим советам. И наверняка обратится к вам, когда будет следующая закупка. Может, на сей раз он отказался от ваших рекомендаций, потому что был ограничен в бюджете и не мог себе позволить его расширить. А может, находился в цейтноте и просто не мог выделить время на предложенные вами

изменения.

Итак, настоящее счастье в продажах – когда вы продаете свою экспертность.

Еще один пример: допустим, к вам пришел клиент, который хочет купить что-то конкретное. А вы предложили ему другое решение проблемы, другую спецификацию. Клиент с вами согласился, а затем пошел к конкурентам, чтобы сравнить цены и условия. И выбрал то же самое, что предложили ему вы в качестве лучшего решения, но по более низкой цене. Так тоже бывает. В итоге заказ получите не вы, несмотря на то что предложение изменений прозвучало с вашей стороны. Я понимаю, как чувствует себя менеджер по продажам в такой ситуации, потому что со мной такое иногда происходило. Но это не повод перестать делать правильные вещи.

Процесс убеждения и продаж похож на упражнение с весами. На одной их чаше находится то, что говорит в пользу работы с вами, на другой – против. Если чаша «за» перевешивает и вы убедите клиента, что даете лучшее решение его проблем, продажа состоится.

Насколько важны нынешние клиенты

У каждого нынешнего клиента есть три ценности.

1. **Заказы и покупки, которые он совершает** *в настоящее время* .
Естественно, мы хотим сохранить этот денежный поток.

2. **Покупки, которые он мог бы у вас совершить,** *но не совершает* . Я уже высказал свое мнение: средний менеджер продает клиенту около 25 % от того, что клиент мог бы у него купить. Вдумайтесь в эту цифру! Если клиент мог купить на 100 рублей, скорее всего, вы продаете ему только на 25. Остальное он приобретает у других либо делает это своими руками.

Если вы – не просто обработчик заказов, а профессионал, вы, как минимум, должны объяснить, что еще можете для него сделать. А как максимум – что нужно делать прямо сейчас, и это приоритет для клиента номер один.

3. **Он может привести к вам новых клиентов** и убедить их работать именно с вашей компанией. Он объяснит, что вам можно доверять. Рекомендации – мощная сила, об этом мы уже говорили.

Самое забавное, что вы можете сами попросить существующих клиентов рекомендовать вам кого-то еще, и это может оказаться *кто-то из их фирмы* . Когда я работал с крупным холдингом, заказавшим у меня тренинг по переговорам, я спросил у начальника отдела продаж, не нужны ли еще какие-то занятия. Он сказал, что есть отдел маркетинга, решение по тренингам принимают они. После знакомства они заказали новую серию тренингов по презентациям и «партизанскому» маркетингу. Таким образом, человек посоветовал меня коллегам из своей компании.

Если вы работаете в продажах хотя бы год, у вас наверняка есть благодарственные письма. Если они запряты далеко в стол, а не висят на видном месте (в офисе и на веб-сайте), исправьте эту ошибку. Их должны видеть ваши потенциальные клиенты.

Использование портфолио

Используйте в бизнесе портфолио. Как правило, для образцов работ выбирают

лучшие примеры. Уверяю вас, потенциальные клиенты это понимают. (Кстати, забавная вещь: то, что в прошлом некий проект был сделан хорошо, не значит, что с новым проектом будет то же самое.)

Портфолио помогает расширить ассортимент. Ситуаций, когда вы слышите от клиента: «Я не знал, что вы делаете еще и это», станет меньше.

Конечно, лучше выбирать для портфолио именитых клиентов вашего города. Когда люди их увидят, подумают: «Ух ты! Если с ними работает такой известный человек, значит с ними можно иметь дело, они и мне помогут».

Наверное, у вас возник вопрос: можно ли использовать в портфолио примеры другой компании, если своих клиентов у меня пока нет? Если вы – новичок, вариант первый – сделать что-то бесплатно или почти бесплатно для кого-то, чтобы затем использовать это в качестве первого примера. Вариант второй – позаимствовать чужие образцы, честно предупреждая заказчика, что это сделали не вы, но это пример того, как могло бы быть. А все компании в вашей отрасли используют лучшие примеры работ. Никто в качестве образца не показывает что-то плохо выполненное.

Кроме того, если вы занимаетесь производством или проектами, убедить клиента работать с вами поможет то, что называется «ПРОЦЕДУРА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА». В данном случае покупателю можно сказать: «Вы знаете, мы контролируем каждый этап, вот наш внутренний документ. Благодаря этому вы можете быть уверены, что мы даем стабильный уровень качества». Многие компании именно по этой причине получают сертификат ISO 9001. Люди устали от обещаний, поэтому смело показывайте бумагу о контроле. Это поможет выделиться на фоне конкурентов, которые кричат на каждом углу, какие они замечательные.

Ваш успех напрямую зависит от ваших действий и поведения. Вы можете гениально знать продукт, но если не донесете до клиента это знание и не покажете ему глубину своей экспертности, за вас это никто не сделает. То же касается стандартов качества: если вы знаете, что в вашей компании высококачественное производство и все сдается в срок, ваша задача – донести эту информацию до потенциальных покупателей. Задача менеджера по продажам – не реагировать, а инициировать.

Теперь пара слов о том, что поможет вам получить больше контрактов.

- *Знание своих товаров и услуг.*

Если вы не разбираетесь в своих продуктах и услугах, то становитесь приемщиком заказов и продаете лишь то, что клиент просит, а не то, что ему действительно нужно.

- *Репутация.*

Ваша репутация поможет вам привлечь больше клиентов и даже продавать им по более высоким ценам.

- *Личные отношения.*

Личные отношения также могут быть очень мощным ресурсом. Общение с клиентом лицом к лицу или хотя бы неформально по телефону – гораздо более ценно для вашего бизнеса, чем формальная переписка или холодные звонки. К сожалению, сегодня на рынке много компаний, в которых продавцы стараются как можно меньше общаться с покупателем. Но фактор личного общения может выгодно выделить вас на фоне конкурентов.

- *Нужды клиента.*

Уверен, очень многие нуждаются в том, что вы продаете. Другое дело, что они не понимают, что им это необходимо. Но, так или иначе, покупают не дрель, а отверстие в стене, то есть – решение своих проблем. Если они сами знают, что именно ваш товар или услуга помогут им решить проблему, они приходят к вам. Если не знают, почему бы вам самим не объяснить им это?

Что мешает нам продавать

Напряжение Здесь имеется в виду психологическое напряжение и отстраненность при первом

знакомстве. Когда два человека встречаются впервые, они не доверяют друг другу: все знают выражение «растопить лед недоверия».

Однако если и вы, и покупатель – яркие личности, напряжение исчезает, и вы начинаете общаться на одной волне.

А что происходит, когда яркий продавец встречает застенчивого заказчика? Последний включает защитные механизмы и, вместо того чтобы слушать вас, начинает обороняться.

Если вы хотите стать мастером продаж, надо научиться делать так, чтобы люди вам доверяли и вы им нравились. Лед в общении может испортить всю игру.

Интересно, что если обе стороны стеснительны, им тоже легко и они могут нормально общаться.

Недостаток доверия Пока клиент не начал доверять, он ничего у вас не купит.

Непонимание потребности К нам часто приходят клиенты, которые думают, что лучше нас знают, что им

нужно. Они начинают спорить. Понятно, что с такими неприятно общаться, и в активных продажах мы можем развернуться и уйти. А если клиент пришел в офис и говорит: «Дайте мне эту модель. Сколько она стоит?»? При этом понимаешь, что ему нужна другая вещь, которая решит его проблему.

Другой вариант данной проблемы – непонимание разницы между тем, чего клиент хочет, и тем, что ему на самом деле нужно.

В этом контексте существуют три уровня продаж.

- *Транзакционные* , когда клиент спрашивает, сколько стоит продукт, вы ему озвучиваете, и он покупает.

- *Консультационные* . Вы советуете.

- *Стратегические* . Вы выясняете, для чего ему нужно это в масштабах всей картины. Если это человек, которому поручили обзвонить пятнадцать мест, вы меняете лицо, принимающее решение, и просите связать вас с руководителем.

Продавать мешает то, что клиент не может определить, какую потребность он собирается удовлетворить своей покупкой.

Типы конкурентов

Еще нам мешают продавать конкуренты.

- *Прямые конкуренты* . Это компании и люди, которые продают то же самое.
- *Претенденты на аналогичный бюджет* . Они необязательно продают то же

самое. Восьмого марта молодой человек может купить в подарок девушке цветы, духи или билеты в театр. Все это – конкуренты, которые могут помешать вам получить заказ.

- *Желание клиента все сделать своими руками* . Да, это тоже ваш соперник! На выходе все получится дороже, но человек этого не понимает.

- *Желание сохранить статус-кво* . Особенно когда вы занимаетесь активными продажами. Иными словами, это лень потенциальных клиентов и нежелание что-то менять: «Жил я как-то без новых станков, проживу и еще несколько лет...».

- *Вы сами* . Зная, как вести себя с клиентом, вы порой поступаете иначе. Надеюсь, после прочтения этой книги все изменится.

Если вернуться к прямым конкурентам, бороться с ними можно по цене, но не снижая ее, а более разумно. Для этого необходимо изучить их ценовую политику. Например, один из отказов клиента может звучать так: «А вон за углом то же самое предлагают по цене на 20 % дешевле!» Вы должны быть в курсе, так ли это на самом деле. Если вы это знаете, всегда можете сказать – да, там действительно дешевле, но это НЕ ТО ЖЕ САМОЕ. У них не входит в комплектацию это и то! Более того, вам надо быть в курсе новинок, которые там готовятся, знать их плюсы и минусы. Для этого мало просто следить за новостями, нужно еще и самим (инкогнито) периодически делать у конкурентов заказы.

А самый лучший способ оградить себя от прямых конкурентов – быть лучшим экспертом и консультантом.

В этой книге мы уже говорили о ситуации, когда приходит человек и говорит: «Мне нужно вот это», – и называет нереально низкий бюджет. Он просит рассчитать ему какой-то заказ, но на все про все у него, допустим, 30 000 рублей. После расчетов вы выясняете, что минимальная цена, которую вы можете ему предоставить, причем хорошая для данного контракта, составляет 55 000 рублей. После этого он позвонит вашим прямым конкурентам. Потом еще в пару мест – и поймет, что 55 000 – реальная цена. Как вы думаете, что он сделает? Вернется к вам? Ничего подобного! Отдаст заказ последним из тех, кого посетил или кому позвонил.

Поэтому один из навыков профессионального продавца – умение понять причину, по которой клиент сказал «я подумаю» и пошел дальше. В рассмотренном случае причиной стала нехватка бюджета. Опытный продавец мог бы выяснить это, задавая клиенту вопросы. Большинство неопытных продавцов просто отправляют предложение и на этом успокаиваются. Тем самым они отправляют клиента к своим прямым конкурентам.

Давайте разберем еще один пример: допустим, к вам приходит клиент с возможным заказом. Вы делаете расчеты и понимаете, что это стоит 55 000. Он внимательно вас слушает, говорит «спасибо» и уходит, не делая заказ. Хотя его бюджет составляет как раз 55 000! Скорее всего, он не уверен, что за эти деньги вы сможете выполнить поставку в срок и с тем качеством, которое ему нужно. Забавная вещь, о которой я уже упоминал: если у вас на рабочем столе бардак, человек может подумать, что вы и дела ведете таким образом. А может, он случайно услышал, как кто-то ругается с клиентом, потому что вы что-то не поставили вовремя?

Ваша задача как продавца донести до клиента то, что поможет ему изменить свое

мнение о вас в лучшую сторону. Если вы не сделаете этого, он просто развернется и пойдет искать в других местах.

Еще один важный момент: мы все любим покупать, но не любим, когда нам что-то продают. Есть три вещи, которые люди любят больше всего на свете.

1. *Слушать истории.*

2. *Вкусно есть.*

3. *Заниматься сексом.*

Если я вас спрошу, любите ли вы изысканно поесть, скорее всего, вы ответите утвердительно. А теперь я поинтересуюсь: любите ли вы есть, когда вас заставляют это делать? Вряд ли. Вы любите слушать истории, когда вас заставляют? Не думаю. Любите ли вы заниматься сексом из-под палки? Большинство людей ответит «нет». То же касается наших клиентов: чем больше мы заставляем их купить, тем сильнее отторжение.

Беда в том, что многих продавцов учат именно так продавать: мол, у тебя есть продукт и человек, вот и рассказывай ему, какой продукт замечательный, убалтывай.

Еще хуже, когда просят бизнес-тренера научить продавцов продавать плохие товары или услуги. Это отвратительно!

Вы, наверное, спросите: «А как же мне перестать “впаривать” и начать помогать людям?» Повторяю: всегда думайте, каким образом вы можете быть полезным клиенту. Задавайте больше вопросов, ведь это самый мощный инструмент.

Большинство продавцов вопросы вообще не задают, а просто болтают, рассказывают что-то клиенту о себе и своих продуктах. Они приходят и говорят: «Здравствуйте. Меня зовут так-то, компания такая-то. Сейчас я вам расскажу, какие у нас замечательные товары и услуги. Наша компания уже пятнадцать лет на рынке. Все предлагают готовую продукцию, а мы предлагаем готовое решение...», – и понеслось.

Клиент смотрит на вас и думает: «О, еще один придурок. Мне-то что с того, что он пятнадцать лет на рынке?» Естественно, он ничего у вас не покупает. Так продавать бесполезно.

Вместо этого задавайте клиенту вопросы и внимательно его слушайте. В центре внимания будет тот, кто на эти вопросы отвечает, то есть потенциальный покупатель. А ваша задача в том и состоит, чтобы поместить его в центр внимания. Вы же будете контролировать процесс, направляя беседу своими вопросами.

Кто получает новую информацию? Конечно, тот, кто задает вопросы. Наверняка у вас было такое: встретились с клиентами, которые даже не догадывались, какая у них проблема, и узнали о ней только потому, что правильно задавали вопросы.

А теперь представьте себе, что вы ничего не спрашивали, а сразу заявили о проблеме. Поверят ли вам? Конечно, нет. Поверите ли вы сами доктору, который поставит вам диагноз мгновенно, не сделав самого простого обследования? Нет! Вы скажете: «Может, сначала анализы сделаем или рентген?»

Итак, с помощью правильных вопросов вы можете привести клиента к осознанию его проблем. Он сам сделает выводы и будет вам премного благодарен. Вы обретете его доверие, что многократно увеличит вероятность удачной сделки.

Самое интересное, что вопросы являются настолько сильным инструментом, что даже когда будете выслушивать возражения, можете отвечать на них с помощью

вопросов. Например, в ответ почти на любое возражение клиента всегда можно сказать: «Скажите, пожалуйста, что вы имеете в виду?» Допустим, человек говорит: «Я бы купил, но у вас очень дорого». А вы ему: «А что вы подразумеваете под словом “дорого”?» Человек начнет объяснять, по сравнению с чем дорого, и если вы получите от него больше информации, можете сказать ему на это: «Да, я прекрасно вас понимаю, стоимость товара – один из поводов для беспокойства. Если бы я предложил другой вариант, вписывающийся в ваш бюджет, тогда вы были бы готовы заключить контракт?» Видите, как это работает? Мы не отвечаем сразу на возражения клиентов, а задаем встречный вопрос.

Даже к совершению сделки можно подойти с вопросом. Например: «Уважаемый клиент, если я правильно понял, это и это является для вашей компании проблемными областями?» Если он ответит утвердительно, вы предложите несколько вариантов решения проблемы и спросите: «Как вам кажется, какой из этих вариантов лучше всего подойдет вашей компании?»

Смотрите, какая прелесть: когда вы задаете клиенту вопрос «какой из вариантов ему кажется наиболее подходящим?», тот сам начнет рассказывать и обосновывать свой выбор.

Играем в «морской бой»: как узнать нужное о клиенте

Если вы занимаетесь крупными контрактами, вам необходимо знать максимум о клиенте, его планах и о том, по каким критериям он принимает решение о покупке, что для него главное, а что второстепенное или совсем не важное.

Беда в том, что многие менеджеры заранее сами решили, что на их вопросы не ответят, поэтому ничего не спрашивают у клиентов. Зря!

Английский писатель Редьярд Киплинг однажды сказал: «У меня есть пять честных помощников. Это: кто, что, когда, где и почему». Научитесь пользоваться этими словами.

Используйте открытые вопросы. Закрытые вопросы подразумевают односложный ответ – «да» или «нет» либо другое слово, например: «Сколько тебе лет?» – это закрытый вопрос. Вам назовут возраст, и все. А вариант: «Как ты относишься к собственному возрасту?» – открытый. Он как бы приглашает дать более детальный ответ.

Для получения информации можно использовать следующие техники.

Повторяйте вопросы. Вам говорят: «Мы сворачиваем этот проект». Но не объясняют, почему. Повторите: «Вы сворачиваете данный проект?» Зачастую после этого вы услышите более развернутый ответ, из которого станет ясно, почему они так поступили.

Спрашивайте об ощущениях. Не о том, ЧТО произошло, а о том, КАК. «Как вы относитесь к этому?» – спрашивайте именно так. Этот вопрос требует открытого ответа. «Как вы отнеслись к этому?» – вместо того чтобы формулировать: «А что случилось после этого?»

Попросите сказать о чем-то по-другому: «Не понимаю, почему вы это сделали». И вместо повторения тех же слов собеседник может дать детальные объяснения, что произошло. Довольно просто получить информацию, которую изначально

рассказывали с неохотой!

Однажды, когда я еще не был бизнес-тренером, а руководил отделом продаж, один из моих менеджеров по работе с ключевыми клиентами сказал, что у него есть человек, пожилой мужчина, который очень закрыт и никогда не выдает нужную информацию. Я попросил организовать мне встречу с этим клиентом, после которой получил ответ на все интересующие менеджера вопросы. Даже добыл информацию, которая менеджеру была не нужна (точнее он считал, что она ему не нужна, но это тема для отдельного разговора). Так, я выяснил, где работала его супруга, сколько они зарабатывали, сколько лет живут в нынешнем доме, сколько заплатили за свою квартиру. Люди рады поделиться информацией, если их правильно об этом попросить.

Кроме непосредственного контакта с клиентом, можно получить данные у тех, кто уже вел дела с этой компанией. Даже конкуренты могут поделиться с вами знанием!

Можно спросить у людей, по карьерной лестнице находящихся ниже человека, с которым вы хотите работать. Допустим, вы ведете переговоры с кем-то из главного офиса. Можете позвонить в дочерние фирмы. Съездите в офис, чтобы переговорить с менеджером, и проведите подготовительное исследование. Вам расскажут многое, даже если они не готовы вести с вами переговоры по поводу контракта: о том, как компания делает закупки, почему именно так и каковы факторы, которые они принимают во внимание, ожидаемые доходы, сколько они обычно закупают и т. п.

Можно поступить иначе: вы отправляетесь в компанию, берете с собой профессионала, кого-то, лояльного к вашей фирме и к вам лично. Вы можете взять с собой инженера, чтобы посетить другую компанию, с которой хотите работать. И пусть ваш специалист побеседует с их специалистом. Вы узнаете то, что невозможно узнать, беседуя с топ-менеджером. У инженеров есть общие темы, их объединяет общая профессия. А этот фактор распространяется шире, чем вертикальная лояльность компании.

В то же время необходимо избегать ситуации, когда ваш инженер может нанести вред. Важно правильно выбрать человека. Чтобы не получилось так, что он скажет: «Кто вам продал это ужасное оборудование?» А это вы и продали...

Мне кажется, процесс сбора информации о клиенте похож на игру «Морской бой». В детстве мы играли в такие игры, для которых не надо было ничего покупать. Мы сидели за столом напротив друг друга. У каждого – клочок бумаги, не видимый «противнику». Барьер выстраивали, например, из кипы книг. Мы чертили большое количество квадратиков – около сотни, – отмечали их с одной стороны буквами, с другой – цифрами. Затем рисовали корабли. И начинали «бомбить», называя координаты, состоящие из номера и буквы. Это очень похоже на то, чем занимаемся мы, профессиональные продавцы. Ведь нам нужно узнать, что от нас скрывают.

Итак, задавайте открытые вопросы, используйте другие подсказки, которые я вам дал в этой главе, и тогда вы сможете получить необходимые данные о ваших клиентах.

«Я подумую»: как избавить клиента от колебаний

Итак, вы успешно прошли все этапы работы с новым клиентом – от холодного звонка до завершающей презентации. Человек уделил вам достаточно времени и даже

сказал о вашем предложении: «Выглядит неплохо». Но заказ почему-то не сделал. Что не так? Где ошибка? Почему, выражаясь спортивным языком, не получилось забить гол?

На этот вопрос нет единственно правильного ответа: иногда причина банальная, а порой сложнее. **Самой простой и первой** может оказаться то, что *вы не проявили должную настойчивость*.

Меня удивляют продавцы, которые умеют великолепно совершать холодные звонки, договариваться о встрече, проводить прекрасные презентации и знают дюжину ответов на любое возражение, но когда дело доходит до завершения продажи, они раскисают. Им вдруг становится страшно произнести простейшую фразу: «Похоже, это именно то, что вам нужно. Когда начинаем?», или «Ну что, берете прямо сейчас?», или «Готовы подписать контракт сегодня?».

Недавно я выступал на конференции, и предшествовавший мне оратор, очень уважаемый и признанный эксперт в своей области, продал после выступления всего четыре книги. Я – около шестидесяти, все, что у меня было с собой. Причина: он не сказал прямым текстом «купите». А я это сделал. Это в равной степени относится к продажам во время выступлений и один на один, в b2b, к крупным и розничным продажам, печатной рекламе.

Несколько лет назад один мой знакомый тестировал два рекламных объявления. В одном было написано «позвоните нам», во втором – «купите сегодня». Он указал в них разные телефоны и обнаружил, что по первому люди просто звонили, а по второму – оформляли покупку. Попробуйте и вы так сделать.

Второй причиной, по которой сделка не состоялась, может быть то, что *вы не объяснили потенциальному клиенту, почему нужно купить именно у вас и у вашей компании*. Вы могли быть очень убедительны, вероятно, человек даже не задумывался о покупке того, что вы предлагаете. Но осознав, что продукт стоящий, он хочет обзвонить ваших конкурентов и посмотреть их предложения, чтобы убедиться в том, что есть варианты лучше вашего.

Приведу пример. Допустим, клиент никогда не задумывался над тем, чтобы заказывать наружную рекламу на уличных щитах. Вы пришли к нему и убедили, что такой вид рекламы для него весьма эффективен, поскольку позволит привлечь много новых клиентов. Но если вы не назвали весомую причину работать именно с вами («мы десять лет на рынке» – не причина!), велика вероятность, что человек, выслушав ваши предложения, захочет промониторить конкурентов и найти более выгодную, с его точки зрения, услугу.

Чтобы этого не произошло, вам следует объяснить, что заказывать нужно именно у вашей компании, и озвучить вескую причину. Например, рассказать о ваших преимуществах и уникальных сервисах, которыми не обладают конкуренты, или сообщить, что вы выступаете не только как продавец, но и как эксперт, который поможет сделать рекламу более эффективной.

Уверен, у любой компании есть уникальная черта, которая может быть такой причиной. А если ее не нашлось именно у вас – станьте ею сами! Скажите клиенту: «Вам стоит работать с нашей компанией, потому что вас буду курировать лично я. Доступен 24 часа в сутки! Буду решать все проблемы и помогать вам».

Причина третья – очень может быть, что *вы много говорили с клиентом о своем продукте и компании, но не вели речь о самом клиенте и его потребностях*. А без этого вы можете сколько угодно нахваливать свой продукт, толку мало.

Когда на своих тренингах продаж я прошу менеджера продать мне пачку сигарет, большинство сразу переходит к презентации. Люди начинают рекламировать продукт, не спрашивая: «Вы курите?» А я не курю! И сигареты мне не нужны. То же самое в жизни. Менеджер зачастую приходит на встречу с клиентом, открывает презентацию в Power Point и начинает монолог о себе: «Наша компания десять лет на рынке, мы такие-то и такие. Мы предлагаем то-то и то-то, у нас двенадцать филиалов в России, а вот какие у нас есть замечательные продукты и услуги».

Секунду! Вы не сказали ни слова о клиенте и его потребностях. Вам интересно общаться с человеком, который только и делает, что нахваливает себя, но не задает вопросов о вас? Не думаю. Людям все равно, сколько лет ваша компания на рынке и сколько у вас сотрудников. Все, что их волнует: «Что это даст мне? Как это улучшит мою жизнь?» Естественно, выслушав «я-презентацию» менеджера, клиент, будучи вежливым человеком, скажет: «Спасибо большое, я подумаю». Вы полагаете он действительно после вашей презентации собирается думать о чем-то? Вряд ли.

О себе будете говорить, когда вас спросят. Сначала – О ЕГО ВЕЛИЧЕСТВЕ КЛИЕНТЕ.

Четвертая причина – очень может быть, что ваш товар или услуга полезны потенциальному клиенту, но из-за того, что *вы не умеете перевести свойства и характеристики продукта в преимущества и выгоды для покупателя, он просто не понимает, как это ему поможет*. Говорите о пользе, которую клиент получит, купив ваш продукт. Иногда продавцы настолько не умеют объяснять, в чем она состоит, что становится смешно, а затем страшно.

Помню, на одном тренинге на вопрос, что именно он продает и как это помогает клиентам, парень ответил длинной заумной фразой вроде: «Мы предлагаем современные интеграционные IT-решения, которые помогают компаниям стать более конкурентоспособными на рынке благодаря новым автоматизированным инновационным технологиям». Я уточнил, в чем именно состоит польза, и он перешел на совершенно неподвластные человеческому уму термины, из которых я не понял ровным счетом ничего. Спустя 30 минут мне чуть ли не клещами удалось вытащить из него пользу и выгоду. Оказалось, он продает программы для банков, которые позволяют операционисту работать без компьютерной мыши. Благодаря чему на обслуживание каждого клиента уходит на 20 % меньше времени. Следовательно, операционист может обслужить больше клиентов, и в банке меньше очередей, выше лояльность клиентов, которые экономят свое время. Забавно, но парень удивлялся, что у него никто ничего не покупает! А ведь все просто: он продавал не решение проблем клиента, а предлагал непонятный и совершенно бесполезный, с точки зрения заказчика, продукт.

Пятая причина – человек не думает, что проблема, которую решает ваш продукт, для него первостепенна. Если спросить: «Вы хотите купить программу для автоматизации бизнеса?» – вам ответят: «Нет. Зачем? Я прекрасно живу и без этой программы!» Но если вместо того, чтобы сразу делать клиенту предложение о покупке,

вы зададите вопросы, раскрывающие серьезность данной проблемы, будет намного проще завершить сделку.

Спросите у человека: «Как часто в вашей компании возникает такая-то проблема? К каким последствиям она приводит? А вам было бы интересно узнать, как решить эту проблему раз и навсегда, да еще сэкономить значительную сумму денег? Хотите знать об этом больше?» И лишь затем предлагайте товары и услуги в качестве решения проблемы.

Шестая причина – *люди всегда покупают у тех, кому доверяют*. Пока вы не знакомы с клиентом достаточно хорошо, он смотрит на вас с опаской, ждет, что вы будете «впаривать» ему что-то ненужное. Выше мы говорили, как важно уметь видеть потребности клиентов и задавать им вопросы о проблемах. Но, умоляю вас, кто будет определять потребности и обсуждать проблемы с тем, кому не доверяет? Многое зависит от внешнего вида и речи продавца, его умения себя вести. Помните про грустный случай, когда менеджер по продажам не получил контракт лишь потому, что у него была грязь под ногтями. Клиент тогда резонно спросил: «Если он так относится к своему внешнему виду, как будет относиться к работе с нами?»

Кстати, этот заказчик озвучил причину, по которой не заключил контракт, а более корректный человек сказал бы продавцу дежурное «Я подумаю». И техника ответа на возражение клиента – «О чем вы собираетесь думать?» тут не поможет. Безусловно, существуют специальные методы, которые помогают «дожать» клиента, многие просты и эффективны. Я рассказываю о подобных методах на своих тренингах по продажам, но ни один из них не сработает, если клиент вам не доверяет.

Еще пример: какой нормальный человек поверит в ваши сроки поставки, если вы коммерческое предложение готовили неделю и три дня не можете ответить на простой вопрос?

Кстати, покупатель может доверять вам, но не доверять вашей компании, например если он прочел о ней в Интернете негативный материал.

Седьмая причина – *вы общаетесь с человеком, который не вправе принимать решения*. Он встретился с вами, но ему неловко сказать, что решение принимает другой, и поэтому звучит «я подумаю».

Всегда проверяйте полномочия собеседника. Спрашивайте, кто еще вовлечен в процесс принятия решений о закупках в компании и с кем нужно будет посоветоваться. Задав этот простой вопрос, вы избавите себя от массы ненужных проблем. На самом деле причин, по которым сделка не состоялась, может быть гораздо больше (например, клиент не может себе это позволить или то, что вы продаете, сейчас ему не нужно – нет потребности), но мы разобрали наиболее распространенные. Вы можете задать покупателю вопрос: «Что именно вам мешает принять решение сегодня? Нехватка данных? Полномочий? Какая информация нужна еще?»

В зависимости от ответа вы узнаете, где совершили ошибку, и постараетесь ее исправить. Если вам скажут: «Мне надо подумать, где взять на это деньги», – вы на верном пути, все хорошо. Если: «Я не уверен, нужно ли мне это», – вам необходимо вернуться на этапы определения потребностей и презентации, чтобы еще раз донести до клиента пользу своего предложения. Объясните человеку, какую выгоду он получит, и тогда вместо «я подумаю» услышите «да, я хочу это купить».

Настроения в отделе: будьте играющим тренером

К сожалению, многие менеджеры по продажам (конечно, это не про вас, дорогой читатель!) живут по принципу « *и так сойдет* ». Так, нередко складывается в целом вялая атмосфера в отделе. Хотелось бы, чтобы у вас было наоборот. Правда заключается в том, что жизненная ситуация, в которой вы оказались, и доход, который вы сейчас получаете, напрямую зависят лишь от вас и ни от кого другого. Вы сами создали и продолжаете создавать реальность вокруг себя! И все, что с вами случается, есть результат вашего поведения.

Когда в жизни происходит «катаклизм», менеджеры слишком концентрируются на нем: вместо того чтобы компенсировать произошедшее работой, начинают переживать и заниматься самобичеванием либо жалеть себя. Из-за этого падает эффективность. В любом случае, следует понимать: даже если случилось неприятное событие, оно *уже* произошло. И от того, что вы будете жалеть себя, вместо того чтобы работать, ситуация не изменится.

Зацикливаясь на негативных событиях, которые уже произошли, вы живете прошлым. А хотелось бы, чтобы вы жили будущим.

Я не говорю, что быть успешным легко. Нет! Конечно, проще страдать, жаловаться на жизнь и на мир, который несправедлив, еле-еле сводя концы с концами. Но какой в этом смысл?

Вы выбрали профессию продавца, и она лучше других позволяет выкарабкаться из неприятных обстоятельств. Многие люди не могут добиться успеха, потому что опустили руки и не способны на простейшие действия.

Как заслужить доверие

Когда в какую-либо фирму приходит продавец и хочет что-то продать, люди очень скептически настроены. Они смотрят на него с недоверием. Как добиться обратной реакции?

В первую очередь, все зависит от вашей личности. Если люди будут доверять вам, они начнут доверять и вашей фирме. При этом незнакомый человек при первом визите в компанию очень внимательно за вами наблюдает и постоянно вас оценивает. Он может на подсознательном уровне не понимать, что делает. А вы можете говорить правильные слова, но у вас ничего не купят, потому что голова не мыта пять дней и ботинки грязные. Может, вы прекрасно выглядите, но опоздали на сорок минут и не можете найти прайс-лист, копаясь в портфеле. Или вы пришли и начали с ходу бубнить про продукт и в ответ на любой вопрос, выходящий за рамки презентации, «плывете». Когда на вас смотрит потенциальный покупатель, он думает: «Такого человека я бы точно не взял к себе на работу». Потому что в современном мире, если мы что-то покупаем, делаем это, как правило, регулярно. Клиент понимает, что ему придется иметь с вами какие-то отношения, и если он чувствует, что ему не хочется этого, ничего не купит. Не важно, верите вы в это или нет, но вас оценивают по внешнему виду, поведению, характеру и тому, как вы говорите, смотрите, держитесь.

Продажа всегда начинается с вас и с умения себя подать.

Следующее – ваш фокус. Если вы производите впечатление человека, у которого

семь пятниц на неделе, или полного разгильдяя, спонтанного и непредсказуемого, кто захочет иметь с вами дело? Глядя на такого продавца, покупатель думает: «Если парень не задумывается о своем будущем, как он будет думать о будущем своих клиентов? Ну его! Лучше держаться подальше». Даже если у вас просто бардак на столе, люди, видя это, решат, что и дела вы ведете так же.

У всех и так непростая жизнь, дополнительный источник беспорядка в виде неорганизованного менеджера по продажам никому не нужен. Например, клиент спросит, почему вы работаете именно в этой компании, а вы ответите: «Да я не знаю...», – и начнете нести всякую ересь. Или: «Каковы цели вашей компании на ближайшие годы и какова ваша роль в их осуществлении?» А вы начнете бубнить... Люди перестанут доверять вам, вот и все.

Если вы сами будете принимать менеджера по продажам на работу, спросите у него, какие у него планы на ближайшее будущее. Сразу узнаете много интересного о человеке. Он может просто открыть рот, удивленно задуматься и сказать: «А я не знаю...» Значит, перед вами достаточно легкомысленный человек. Некоторые говорят: «Я вообще не планирую свое будущее! Как его спланируешь в России? У нас нет стабильности». Парадокс заключается в том, что планирование используется не в ситуации определенности, а когда необходимо ее привнести в окружающий хаос.

Многие крутятся как белка в колесе, а потом оказывается, что все это время топтались на одном месте, потому что действовали без четкого плана. Движений много, но они не согласованы и в итоге не приводят ни к какому результату.

Теперь самый интересный момент, который поможет вам быть более успешными в общении с другими людьми: ***после диалога с вами люди должны чувствовать себя лучше, чем до того, как они вас повстречали.***

О мотивации

Что касается мотивации. Я часто слышу от продавцов такие фразы: «Моя компания меня не мотивирует». Или: «Наш руководитель не мотивирует нас как команду и ничего для этого не делает». Подождите секундочку! Разве мотивация не зависит от вас самих? В идеале было бы уместнее вдохновлять, а не мотивировать.

Ваша мотивация находится в ваших руках и ни в чьих других!

Слово *мотивировать* можно понять и как *сподвигнуть*. Значит, мотивация – это то, что двигает нас вперед. У Джима Рона есть хорошее выражение на сей счет: « *Если вы возьмете идиота и мотивируете его, все, что получите, – мотивированного идиота* ». Значит, просто мотивировать кого-то недостаточно. Важно, чтобы человек правильно мыслил и работал.

Еще один момент заключается в том, что любой мотивационный эффект и внешняя мотивация со стороны кого-либо очень краткосрочны. Можно раздать премии, вывезти всех за город на корпоратив, но и этого недостаточно, надолго не хватит.

Вместо того чтобы искать внешнюю мотивацию, вам нужно найти что-то внутри себя, что будет двигать вас вперед. На самом деле чем больше вы верите в то, чем занимаетесь, тем сильнее у вас мотивация. Также вы черпаете ее из своего успеха: поработал – получил результат, доволен собой и работаешь дальше.

Если вы – руководитель отдела продаж, вы должны ставить перед своими сотрудниками четкие цели относительно новых клиентов и сделок. Следует понимать, по каким критериям определяется, хорошо ли осуществляются поиск клиентов и продажи.

Если вам сказали: «Продавай как можно больше», – сколько бы в итоге вы ни продали, всегда можно услышать упрек: «Нужно еще работать!» Вообще очень тяжело, когда у тебя нет ориентира и ты не знаешь, к чему стремиться. Как понять без четко установленных целей, две продажи в неделю – это хорошо или плохо?

Руководитель отдела продаж должен помогать своим специалистам ставить перед собой цели. Кстати, многие из начальников, которых я встречал в своей практике, скорее демотивируют.

Они занимаются аналитикой, отчетностью и при этом говорят: «Я заслужил право не заниматься продажами!» Это глубочайшая ошибка! Если вы – руководитель отдела продаж, регулярно должны сами выходить «в поле», к клиентам, «стоять за прилавком» и совершать сделки. Конечно, речь не идет о том, чтобы делать это каждый день, но найдите в своем графике время для таких упражнений. Это позволит вам быть на одной волне с продавцами и показать им на личном примере, как работать.

Кроме того, вы будете лучше понимать клиентов и их потребности. Если же вы убеждены, что ваше дело – планировать, контролировать и анализировать, значит вы просто сидите на заднице, обложившись бумажками, и по факту ничего полезного не делаете.

Так называемые «руководители» часто приходят к продавцам и говорят: «Вы должны продать в следующем месяце на 20 % больше. Если не сделаете этого, мы вас уволим». Но это не дает продавцу ответа на главный вопрос: «Как именно это делать?».

Бывают грустные истории, когда руководитель компании или отдела продаж ставит перед продавцами заведомо невыполнимые планы. Например – сделать за неделю количество звонков, которое реально выполнить за пару месяцев. Или просто берет цифру с потолка, но не говорит, с чем связан его оптимизм, за счет чего можно достичь нужного показателя.

Если ваш руководитель, к несчастью, относится к числу таких людей, дайте ему прочесть эту книгу. Вдруг он захочет тряхнуть стариной и иногда практиковать методы и техники продаж.

Что касается мотивации, вы способны получить результат, в который сможете поверить. Причина, по которой продавцы не достигают целей, заключается в неуверенности и сомнениях.

Итак, проснитесь и начните серьезно относиться к тому, чем занимаетесь. Это касается всего – того, как вы работаете, что делаете, как выглядите.

Вероятно, вы это не осознаете, но продажи – сфера деятельности, которая меняет жизнь людей к лучшему.

Вы не только помогаете клиентам решить их проблемы, но приносите деньги своей компании, обеспечивая зарплату всем сотрудникам. К сожалению, в большинстве компаний до сих пор царствуют «тетки из бухгалтерии», вокруг которых все пляшут. Например, продавец собрался на встречу с клиентом, а тетка выходит и говорит: «Ты

сдал накладные за прошлый месяц?» И весь энтузиазм куда-то исчезает. Смысл существования теток сводится к тому, чтобы аккуратно требовать с вас всякие документы, которые они подшивают в папочки и складывают в стопочки. Они не понимают, что если не будет продавцов, не будет продаж, а значит, им будет нечего подшивать.

Если вы – продавец или начальник отдела продаж, гордитесь тем, что вы – двигатель компании. По большому счету, компания живет только благодаря вам. Хороший управленец любит продавцов, потому что они оплачивают его автомобили, дом и походы в ресторан, любые прихоти. Именно продавцы приносят доходы, благодаря которым директор ездит в отпуск, куда ему заблагорассудится.

Грамотный руководитель понимает, что его детей кормят клиенты фирмы, а те, в свою очередь, обращаются в компанию через продавцов. Правда, есть и другая сторона медали: когда продавцы начинают вести себя не как люди, от которых что-то зависит в этой жизни. Не поддавайтесь их влиянию! Отвечайте сами за свои поступки и результаты. Гордитесь своей профессией и собой, тогда вы сможете заработать много денег. Это катастрофа, если сотрудник компании, проработавший в ней несколько лет, говорит: «Наконец-то я могу не продавать! Не заниматься этой ерундой, ведь я стал начальником».

Еще один момент. Многие продавцы сосредоточены лишь на том, чтобы все знать о своем товаре. При этом они плохо осведомлены о ситуации на рынке и конкурентах. Это серьезная ошибка. Вы должны знать, как продукция изменит жизнь клиента. Некоторые настолько ленивы, что им до лампочки, что происходит в их отрасли, каковы тенденции и как меняется мир вокруг. Если вы владеете информацией только о продукте, значит вы не продавец, а человек, просто обрабатывающий заявки. Не сумев ответить на вопросы покупателя на должном уровне осведомленности, вы потеряете его доверие, а следовательно – деньги.

Например, когда я прихожу к своим клиентам, чтобы обсудить возможное проведение тренингов, смотрю на них не как на тех, кому можно продать услугу, а задаю себе вопрос: «Как я могу быть им полезен?» Собственно, всю первую встречу с клиентом мы именно этим и занимаемся – выясняем, смогу ли я помочь. Я не говорю, что у меня есть такие-то и такие-то тренинги, достаточно выбрать. Иногда мы расстаемся, потому что я признаюсь: «Вы знаете, конкретно ваши проблемы решить не смогу». Это хороший, честный подход. Как правило, такие клиенты потом обращаются повторно, когда им нужно что-то в зоне моей компетенции. Либо рекомендуют меня кому-то, потому что я повел себя как заведомо этичный человек, не пытался продать ненужное. Если я могу быть полезен компании, не важно, насколько эти люди круче или богаче: решаю какую-то их проблему, я становлюсь необычайно ценным. Так и вы, если можете решить проблему клиента, обретаете в его глазах значительную ценность.

Теперь рассмотрим еще одну причину, по которой вам следует становиться более профессиональными. Дело в том, что по-настоящему успешные руководители хотят работать с людьми такого же уровня. Если вы не такой, хуже конкурента, не удивляйтесь, что выбирают его, а не вас. Самые успешные люди всегда самые требовательные. Им не нужна серая масса – только лучшие специалисты. Если вы и есть лучший, создайте себе репутацию, благодаря которой к вам будут обращаться

чаще и чаще и платить больше денег. Таким образом, вы предлагаете добавленную ценность в качестве себя – эксперта. И наоборот, никто не станет платить больше денег посредственности, которая делает ровно то же самое, на что способны остальные.

Как этого добиться? Все просто. Каждый день становитесь лучше как профессионал. Каждый день делайте большой шаг в сторону успеха.

Еще одна вещь, которая мешает многим продавцам работать, – заболевание под названием « *мне все должны* ». На самом деле в этой жизни вам никто ничего не должен.

Если вы – руководитель отдела продаж и у кого-то из ваших давних продавцов вдруг пошли прахом дела (например, человек ничего не продал или достиг меньших показателей, чем обычно), садитесь и беседуйте на тему « *Чем я могу быть полезен, чтобы твои результаты стали нормальными?* ».

Идея состоит в том, чтобы дать продавцу еще один шанс. Если и во второй месяц результаты не выровняются, озвучивайте последнее предупреждение. На третий без разговоров увольняйте человека, потому что диалоги уже имели место.

В России многие руководители боятся увольнять людей. Для этого действительно нужна определенная смелость. Но если человек просиживает штаны в офисе, зачем вам это? Он тянет вас ко дну. Что касается увольнения, если вы – руководитель отдела продаж или компании в целом, должны делать то, что правильно для бизнеса, а не то, что удобно. Если же вам неудобно заводить с человеком разговор об увольнении, вы поступаете некорректно по отношению к компании, фактически сами у себя воруете. Согласитесь, это крайне несправедливо по отношению к продавцам, которые хорошо работают, пашут круглые сутки, дают результаты. Получается, вы держите у себя в штате человека, который ничего хорошего не делает.

И еще один важный момент: продавцы, которые работают спустя рукава, плохо влияют на тех, кто действительно трудится. Возьмите чемпиона, который гениально продает, поместите его в среду бездельников и увидите, как он через некоторое время станет таким же. Поэтому избавляйтесь от слабых звеньев без сожаления. Нянчиться с ними – верх неразумности.

Еще один вопрос, который наверняка мучает многих начальников отдела продаж, таков: что делать, если, наоборот, есть звезда, которая очень много продает, но при этом зазнается и демонстративно отказывается выполнять внутренние процедуры? Если такое произошло, по большому счету виноваты вы как начальник отдела продаж. Потому что не пресекли это на раннем этапе и позволили появиться «занозе в заднице». Это все равно как если бы заядлый курильщик с раком легких пришел к врачу и сказал: «Давайте что-нибудь придумаем, чтобы рак исчез, а я продолжал дымить». Абсурд!

Подобная ситуация возникла не в одно мгновение, а постепенно, с нечаянных действий. Поэтому пресекайте любые попытки отхода от регламента на ранних стадиях, иначе потом это вылечить будет намного сложнее.

Далее, если человек действительно приносит потрясающие результаты, вы можете выделить его в некое VIP-подразделение. Среди таких людей будут распределяться определенные привилегии и льготы, но и требования к ним будут

выше. Это станет мотивацией для остальных продавцов, результаты которых пока не выдающиеся. Они будут думать: «О, как здорово! Я тоже хочу продавать столько, сколько они, чтобы присоединиться к привилегированной группе и не делать этого, этого и этого!»

Среди привилегий может быть, например, разрешение позже приходить на работу или больше сидеть в социальных сетях.

Если же у вас есть очень активная звезда, которая работает так потрясающе, что вы опасаетесь, что через некоторое время она может просто уйти и открыть собственный бизнес, можете предложить такому человеку небольшой процент от прибыли компании. Вам это выгодно, а человека мотивирует продолжать работать и приносить более высокую прибыль.

Наконец, если наступает критическая ситуация, когда звезда перестает следовать любым правилам, есть два варианта развития событий: вы меняете правила либо звезду.

Потому что если звезды достигли чего-то, ломая правила, вам нужно задуматься о самих правилах. Возможно, в их логике что-то не так.

Я знаю, что в некоторых компаниях есть продавцы, настолько избалованные, что не знают, куда себя деть. Они работают очень давно и ведут себя нахально. Но из-за того, что они приносят большой процент дохода компании, руководитель это терпит. Принято решение оставить этих людей в покое, потому что они стали курицами, несущими золотые яйца. Остальным двадцати пяти продавцам компания говорит: «Эти мальчики достигли звездных результатов, поэтому они в особом клубе. И если вы хотите к ним присоединиться, должны обеспечить такие-то результаты».

Теперь обращаюсь к продавцам. Речь пойдет о том, что касается желания бездельничать и играть в игры, только бы не заниматься своими прямыми обязанностями. Если бы вы подсчитали, сколько стоит час вашего времени и во что оно на самом деле обходится, было бы гораздо меньше желания валять дурака. Время – самый дорогой ваш ресурс, к тому же невозполнимый. Например, когда я прихожу в магазин и вижу очередь, никогда не стою – лучше уйду голодный, чем потрачу впустую 30 минут своей жизни. Точнее говоря, пойду в другой магазин, где дороже, но нет очередей. Потому что деньги я могу заработать, а время, к сожалению, нет.

Начав ценить время, вы сможете гораздо больше продавать – только за счет того, что перестанете заниматься бестолковыми, ненужными вещами.

Попытайтесь найти в своем поведении как менеджера по продажам закономерности, которые подскажут, что вы делаете правильно, а что необходимо улучшить.

Например, можете ли вы ответить на следующие вопросы.

- *Какой процент ваших встреч с клиентами завершается подписанием контракта?*
- *Какой процент ваших встреч с клиентами завершается подписанием контрактов спустя месяц (два, три) после первой встречи?*
- *Сколько клиентов (в процентах), купивших один раз, возвращаются к вам повторно?*
- *Сколько клиентов (в процентах) приводят вам новых клиентов по рекомендации?*

Для чего нужно это делать? Все просто: если вы хотите совершенствоваться, сначала необходимо выяснить, как вы работаете и каковы ваши слабые места.

И наоборот, если вы как руководитель отдела продаж видите статистику, согласно которой у какого-то продавца очень высокий процент закрытия сделок, его нужно просто использовать в качестве модели и тиражировать способы, которые он применяет. Сходите с ним на встречу, понаблюдайте за его поведением, посмотрите, что такого он делает, чего не делают другие продавцы.

Своим личным примером вы должны вдохновлять продавцов, быть их лидером. Если же начальник отдела продаж занимается одной аналитикой, он – просто сиделка. Аналитика – незначительный процент работы.

Когда футбольная команда проигрывает соревнование, увольняют обычно не игроков, а тренера. Руководитель отдела продаж – тот же тренер, но играющий, и он не должен сидеть на скамейке запасных, а играть вместе со всеми.

Когда у отдела продаж нет результатов, вы можете сколько угодно сваливать вину на продавцов, но, скорее всего, виноваты вы сами. Потому что люди смотрят на лидера и подражают ему.

Что касается обучения продавцов, сегодня бесплатно доступна масса контента. Моих видео в Интернете навалом – на сайте и на «Ютубе». То же касается видео других моих коллег бизнес-тренеров.

Раз так, почему руководители отделов продаж заказывают консультанта в компанию?

Потому что хороший бизнес-тренер владеет навыками быстрой передачи знаний сотрудникам. А если поставить человеку видео, как правило, через десять минут его выключают, не досматривая до конца. Профессиональный бизнес-тренер, придя в компанию, знает, как донести информацию до продавцов, чтобы она осталась в качестве необходимого ресурса и инструмента. В идеале задача руководителя отдела продаж – создавать и воспитывать новых чемпионов, а хороший бизнес-тренер может ему в этом помочь.

Какую команду набирать

Следующая пара страниц предназначена для руководителей отделов продаж. Поговорим о том, почему вы должны принимать в свою команду только тех людей, которым нравится продавать.

Когда мне говорят, что продавцы несерьезно относятся к своей работе, на это можно ответить следующее: «Вы сами стали несерьезно к ней относиться, ведь подчиненные вам подражают».

Ошибка заключается в том, что зачастую люди нанимают на работу первых встречных, по принципу «кто выплывет, тот выплывет». На деле же первый вопрос, который должен вас интересовать при наборе кадров: «Нравится ли вам продавать?». Если ответят: «Не знаю, нравится ли продавать, но мне нравится работать с людьми», – это не то, что нужно.

Вообще фраза «мне нравится работать с людьми» до смешного заезжена и бессмысленна. Ну а с кем тебе не нравится работать? С хомяками? Будто с кем-то другим можно работать!

Ответ, который вас устроит, должен звучать так: « **Конечно, нравится продавать. Я получаю удовольствие от адреналина, который выделяется в момент заключения сделки. Я люблю помогать клиентам принимать правильные решения** ».

Второй момент, на который нужно обратить внимание: нравится ли вам человек, которого вы хотите принять на работу. Не так важно, что написано в резюме. Проблема с резюме в том, что оно говорит о прошлом. Если же человек вам не нравится, вы как руководитель не сможете искренне о нем заботиться, вложиться в него, чтобы он добивался успеха. А помощь понадобится любому новому сотруднику.

Зачастую если вы берете человека с невыдающимся резюме и даете ему возможность себя проявить и всячески ему помогаете – возможно многое. Некоторые люди, несмотря на то, что у них написаны в резюме потрясающие, фантастические вещи, полностью не раскрываются. Причина в том, что руководитель в силу самодурства или иных качеств не дает людям той поддержки, в которой они нуждаются.

Все идет по плану

В самом деле, у большинства компаний планирование продаж вызывает вопросы. Если вы не ставите перед собой цели, которые побуждают двигаться вперед, вы никогда и не продвинетесь. Слова: «Я знаю, чего мои клиенты хотят, все предсказуемо – они покупают вот это в таком-то количестве, не более того», – заблуждение. Современный мир меняется настолько быстро, что вы не можете утверждать, чего хотят клиенты. Правильнее будет: «Я регулярно узнаю, что еще хотят мои клиенты, чем еще я могу быть им полезен». Но если вы живете по принципу: «Вот это я им продаю регулярно и не интересуюсь их новостями», – вы опять же недополучаете огромное количество денег. Их потребности, проблемы, убеждения, желания меняются чуть ли не каждый месяц. Поэтому вы никогда не можете сказать с уверенностью, что знаете, чего они хотят.

Поскольку большинство продавцов не пытаются быть полезными, понять потребности и проблемы клиентов, чтобы их решить, а просто «впаривают» свой продукт, они боятся откровенно разговаривать с покупателями.

Лучшее, что вы можете сделать, если у вас есть хорошие клиенты, – приглашать их на обед и по-дружески общаться, в том числе задавая вопросы: «Это вы сейчас купили, а в чем у вас еще есть потребность? Что я могу изменить, чего вам не хватает?» Это позволит найти точки для развития. Вы удивитесь, но иногда будете слышать такие слова: «Я бы заплатил любые деньги, если бы кто-то смог для меня решить такую-то задачу. Я не могу найти поставщика, способного на это». Что называется, просто спроси. Но почему-то многие продавцы боятся задавать вопросы.

Некоторые говорят: «Ну как я буду спрашивать? Кто же мне ответит?!» Поверьте, если вы построили здоровые отношения с клиентом, вам ответят на любой вопрос. А если не отвечают, это вопрос к вам. Что такого вы сделали, насколько плохо общаетесь с человеком, что он боится что-либо вам рассказывать?

Следующий момент: как известно, чтобы получить результат, необходимо прикладывать усилия. Вам следует выяснить, сколько таких усилий нужно потратить,

чтобы добиться нужного результата. Это касается и роста продаж. Ведь увеличить продажи можно четырьмя способами.

1. *Продавать большему количеству клиентов.*
2. *Увеличить процент конверсии. Допустим, сейчас у вас десять встреч и два контракта. Вы поработали над своими навыками продавца, и теперь у вас десять встреч и пять контрактов. Таким образом, вы увеличили конверсию.*
3. *Продавать больше по объему: раньше вы продавали на 100 000, теперь – на 200 000 тому же самому клиенту.*
4. *Добиться, чтобы клиенты приходили к вам чаще. Раньше они являлись раз в месяц, теперь – еженедельно.*

Поэтому если вы как начальник отдела продаж хотите увеличить показатели, ищите, за счет каких усилий можно этого добиться. У вас должен быть план, по которому вы станете двигаться, чтобы усилить каждый из этих четырех элементов.

Если говорить о первом методе, иногда рынок может быть узким, и новых клиентов на нем не так много. Все уже знают о вас, вы со всеми побеседовали. Порой привлечь больше людей физически невозможно, потому что продавцы не могут ходить по двадцати новым местам в день. По идее, провести больше трех встреч в день в Москве очень и очень сложно (с учетом огромных пробок), если вы сами выезжаете к потенциальным клиентам.

Когда мы понимаем, что увеличить продажи посредством первого метода невозможно, начинаем думать, как это сделать с помощью остальных. Например, чтобы повысить конверсию, можно общаться с более качественными потенциальными клиентами, тщательнее их отбирать либо подтянуть навыки продавцов, чтобы они больше задавали вопросов, вместо того чтобы «впаривать».

Можно придумать программы лояльности, которые позволят клиентам приходить чаще, или составить скрипты, как переводить покупателя с дешевых продуктов на дорогие, продавать дополнительные услуги и товары.

Итак, говоря об увеличении конверсии, мы имеем в виду, что вы тщательнее подходите к потенциальным клиентам, не тратите свое время на бестолковых заказчиков и обращаете внимание на тех, у кого есть потребности, бюджет и практически нет времени тянуть с покупкой (поэтому они быстро принимают решение).

Как выяснить, насколько срочно продукт нужен клиенту? Если к вам обратился генеральный директор или хотя бы коммерческий, похоже, надо действовать быстро. Может, вам позвонили и спросили, сколько стоит. Вы ответили: «А когда бы вы хотели купить?» – и услышали: «Еще вчера». Значит, срочность зашкаливает. В активных продажах сами спрашивайте клиента о желаемых сроках.

Теперь очень интересный момент: каждый раз, составляя план, вы должны иметь запасной вариант. Например, что вы будете делать, если какой-то клиент уйдет, конкуренты уведут еще двоих или изменится ситуация на рынке?

В плане продаж на год у вас должны быть более мелкие ориентиры, показатели по которым будут сигнализировать, в нужном ли темпе вы двигаетесь к цели. Допустим, если это годовой план продаж, глупо в декабре обнаружить, что вы выполнили его только на 30 %. У вас должны быть локальные промежуточные цели на каждый месяц

или даже на конкретную неделю.

Я обожаю продажи, потому что в них все, что мы делаем, можно разложить с помощью математики: количество звонков, правильных коммерческих предложений, встреч, заключенных контрактов, процент конверсии и т. д. Все можно выразить простейшими математическими формулами и собрать в единую таблицу. Если вы будете измерять не только конечный результат в деньгах, но и промежуточные итоги, сможете не только видеть, достигли ли вы результата, но и *почему* достигли либо нет. Так, вы можете выяснить, что у какого-то продавца не выполнен план. А если не будете это отслеживать, не сможете вовремя ему помочь. В этом заключается роль CRM-системы: она должна быть «заточена» под сбор данных, и всей этой информацией надо уметь пользоваться.

Работа над ошибками

Работа менеджера по продажам состоит из двух частей.

1. *Привлечение клиента.*

2. *Удержание клиента.*

Действительно, сначала необходимо привлечь покупателя, а затем сделать его постоянным и лояльным. Первое зависит от вас, второе – от вас и компании в целом. Поэтому ваша задача – заставить работать остальных на предприятии так, чтобы не разочаровать клиента после того, как вы хорошо его подготовили.

К слову о ненадлежащем качестве работы компании: как правило, человека беспокоит даже не то, что вы совершили ошибку, а безразличие, когда она совершена. Если вы, например, задержали поставку, но при этом демонстрируете заказчику свою озабоченность и старание, он может это понять и простить. И ни в коем случае не проявляйте равнодушие!

К сожалению, сплошь и рядом встречаются компании, которые заключают контракт, а потом затягивают его выполнение, не делают обещанного, да еще начинают обвинять в этом клиента. Надеюсь, вы к таковым не относитесь.

Идеальная компания, всегда и все поставляющая в срок и выполняющая обещания без ошибок, просто не существует. Каждый человек имеет право на промах. У специалистов по радиоэлектронике есть более емкое высказывание: «Каждый сложный прибор имеет право сломаться». Человек – сложный прибор ☺. И если вы в чем-то «сломались», постарайтесь как можно быстрее исправиться, не игнорируйте возмущенного клиента.

Учтите, что люди неоднократно сталкивались с плохой работой и ужасным сервисом, когда покупали что-то у ваших конкурентов. Они ожидают, что вы начнете решать их проблемы, исправлять ситуацию, а не останетесь равнодушными. Разве это не прекрасный шанс заполучить массу лояльных покупателей?

Как быть с «трудными» клиентами

Подумайте, наверняка у вас есть клиент, который ужасен. Он очень жадный, постоянно чего-то требует, придирается, достает вас, мешает жить...

Поверьте, то же самое происходит на другой «стороне медали»: в жизни каждого покупателя не раз встречались столь же ужасные компании. А ведь человек просто

ищет того, кто позаботится о нем и решит его проблемы! Возьмите трудности вашего клиента и расправьтесь с ними как можно быстрее и виртуознее. Любая неприятная мелочь, решение которой вы затянете, способна испортить отношения с человеком, и вы не сможете их восстановить. Поэтому быстро реагируйте на все претензии. Кстати, это же касается тех, кто занимается обработкой заказов. Разве люди поверят в обозначенные вами сроки исполнения контрактных обязательств, если вы на банальное письмо не можете ответить в течение двух недель?

Итак, то, что вам кажется мелкой проблемой, для клиента может быть крайне важным. Никогда не откладывайте на потом решение таких проблем.

Зачем «увольнять» клиентов

Здоровой считается компания, которая может себе позволить иногда отказываться от клиентов. Если человек нудный, скандальный, ведет себя неадекватно, требует очень много, а прибыли с него три копейки, вы имеете полное право с ним расстаться.

Понятно, что если вы – менеджер, такие решения лучше не принимать самостоятельно. Это дело собственника бизнеса, генерального директора. Но не бойтесь «уволить» клиента! На его место придут другие, гораздо более прибыльные и приятные в общении.

Если вы – наемный менеджер и клиент мешает вам жить, поговорите с руководителем. Ведь вам не платят за то, что вы тратите нервы.

Другой вариант – не «увольнять» клиента, а просто сменить ему менеджера. Например, если он общается с молодой девушкой, ему легко грубить и хамить. Но стоит заменить девушку мужчиной, как у него исчезнет охота вести себя подобным образом.

Послесловие и напутствия

Надеюсь, эта книга была вам максимально полезна. Если хотите отточить навыки продаж до автоматизма, рекомендую пригласить меня в вашу компанию, и мы разработаем программу тренинга именно для вас. Тогда вы получите еще больше инструментов и методик для увеличения продаж и роста прибыли. Кроме того, рекомендую вам подписаться на мой Youtube-канал (www.youtube.com/kolotiloff1), где я регулярно выкладываю полезные и абсолютно бесплатные видеоролики, которые помогут вам увеличить ваши продажи и привлечь больше клиентов.

Теперь подведем некоторые итоги.

Если клиенты будут вам доверять, они будут покупать у вас то же, что есть у конкурентов, по более высокой цене. Кроме того, вы сможете продать им дополнительные продукты и услуги. Доверия можно добиться, продавая экспертность и знание, помогая решать проблемы.

Работайте так, чтобы клиенту хотелось возвращаться к вам снова и снова.

Даже если вы взяли за неприбыльный контракт, отработайте его как следует, чтобы потом не пришлось краснеть.

Если вы понравитесь клиенту, выработаете доверие, будете выполнять свои обещания, то получите такого благодарного покупателя, которого ни один конкурент не сможет увести. Большинство клиентов, которые уходят, делают это не из-за

конкурентов, а потому что менеджеры по продажам в чем-то ошиблись, и человек вынужден искать альтернативу. По моему опыту, только 10 % клиентов уходят, если кто-то предложил им более низкую цену. Остальные – по причине брака, несоблюдения сроков и т. п.

Самая распространенная ошибка – грубое или безразличное отношение, когда вы не относитесь к проблемам клиента как к своим собственным. А ведь только он вправе решать, большая это проблема или маленькая! Порой безразличие накапливается – одна мелкая ситуация за другой. И однажды терпение клиента лопається. Сначала вы чуть меньше ему нравитесь, потом он чуть меньше вас уважает, затем чуть меньше доверяет. Наконец, просто уходит.

И наоборот, что заставляет клиентов оставаться с вами? Доверие и симпатия. Спрашивайте себя: «Что я делаю каждый день? Позволяет ли это клиенту доверять мне?»

Успех компании и отдельного менеджера не появляется спонтанно в виде всплеска. Это результат долгого кропотливого труда, который состоит из множества мелочей. Под мелочами я подразумеваю вещи, которые вы усердно и правильно делаете каждый день. Делаете все, чтобы сначала заполучить людей, а потом удержать. Никогда не подводите клиентов. Вспомните, что, скорее всего, вы получаете только четверть денег от тех, которые могли бы получить. И что существующих клиентов вполне достаточно, чтобы удвоить продажи!

Иногда может показаться, что вас окружают помешанные на цене люди. Тем не менее многие из тех, кто просит скидку, согласятся с вами, если вы объясните вескую причину для более высокой стоимости, и купят на ваших условиях.

По максимуму используйте ваш опыт, экспертность и знание, чтобы нравиться клиентам и успешно помогать им решать их проблемы.

От чего зависит ваш успех

Как я уже говорил, я обожаю профессию продавца. Если вы считаете, что занимаетесь не очень уважаемым делом, нужно либо в корне изменить свое отношение к профессии, либо заняться чем-то другим. Только если вы по-настоящему полюбите работу продавца и решите, что она станет основой вашей долголетней карьеры, сможете добиться настоящих звездных результатов.

Успех в продажах зависит только от вас и ни от кого другого. *Вы персонально ответственны за все события, которые с вами происходят.*

Еще одна вещь, на которую хочу обратить ваше внимание, – необходимость избежать мнения, что именно в вашей отрасли или городе предложенные в книге техники не сработают. Сработают, если вы это сделаете! Если бы была такая профессия, как «специалист по самооправданию», многие продавцы могли бы запросто сделать ее своим запасным вариантом. Продавец всегда найдет причину, почему он не выполнил план или почему ушел клиент. Масса менеджеров оправдывают свое бездействие, но ничего не предпринимают, чтобы начать добиваться результатов. Убежден: вы не относитесь к их числу. Вместо того чтобы оправдываться, лучше говорить о решении проблем. Задайте себе вопросы: «Как я могу?..» и «Что мне нужно сделать?..».

Если вы дочитали книгу до этого места, похоже, вы готовы перейти к главному – к активным действиям.

Успешных продаж! Евгений Колотилов

www.kolotiloff.ru

www.youtube.com/kolotiloff1

Приложение 1 Избегайте ценовой ловушки!

Данный материал был написан, чтобы помочь решить дилемму, с которой сталкиваются практически все российские компании (независимо от размера и отрасли), занимающиеся продажами Эта дилемма касается ценовой конкуренции

Сегодня, когда конкуренция становится все более и более жесткой, менеджеры по продажам находятся под таким давлением, какого они ранее никогда не испытывали, – они должны победить самые низкие цены своих конкурентов. А когда менеджеры по продажам снижают цены, это приводит к более низкой прибыли компании и снижению собственных комиссионных, ведь они зависят от прибыли.

Более того, всякий раз, когда продавец уступает под давлением покупателей и снижает цены, предоставляя скидки, чтобы его предложение могло сравняться или быть лучше предложений конкурентов, он тем самым учит своих покупателей выпрашивать скидки в следующий раз. Так рождается порочный круг, в котором «выторговывание» цены становится центром внимания во время переговоров, связанных с продажами. Нет и намека на то, чтобы предложить клиентам большую ценность по сравнению с той, что предлагают конкуренты.

Будучи бизнес-тренером с большим личным опытом в продажах, я заметил этот порочный круг во многих организациях, куда впервые приходил для обучения персонала. «Наши клиенты глупые – они всегда выбирают самое дешевое предложение», – я слышал это тысячи раз от продавцов перед началом тренинга. Но так ли это на самом деле?

Мне стало интересно изучить данную проблему глубже, чтобы пролить свет на жизненно важные, как для будущего компаний, так и для менеджеров по продажам, вопросы. Среди них:

1. Действительно ли ценовая конкуренция становится более серьезной проблемой для многих российских компаний?

2. Ведет ли это менеджеров по продажам и их компании к порочному кругу постоянных скидок, что ставит под угрозу прибыли и результаты, а также к обреченной на провал гонке, где все сводится к торговле товарами по сниженным ценам?

3. Какие факторы влияют на данную проблему?

4. Какие стратегии, если они существуют, эффективны для решения этой дилеммы и какие из них позволят менеджерам по продажам защитить собственную прибыль?

Последний вопрос важнее не только для здоровья российских компаний, но и для будущего профессии менеджера по продажам. Потому что если процесс продаж перерастет в игру, которая касается лишь соответствия самым низким ценам, почему компании должны продолжать их нанимать?

В разных областях продукты и услуги становятся все более типовыми, их сложно разграничить по отличительным свойствам и преимуществам. Стратегии добавленной стоимости, например расширенные гарантии, легко скопировать – тогда и они становятся обычными. Если профессионалы продаж не могут найти способ, как отстроить собственные предложения и добавить ценности, которая бы оправдала более высокие по сравнению с конкурентами цены в умах покупателей, более высокие цены будут выглядеть в глазах покупателей дополнительными накладными расходами.

Как бизнес-тренеру, мне было интересно определить факторы, позволяющие компаниям и особенно менеджерам по продажам защитить собственную прибыль при продаже по своей цене. После многочисленных наблюдений за лучшими продавцами и консультаций со своими коллегами и наставниками я пришел к следующему выводу: фактор номер один, позволяющий компаниям конкурировать по какому-то другому основанию помимо цены, – поведение и деятельность отдельных менеджеров по продажам. Другими словами, чтобы избежать гонки за самой низкой ценой, надо обращать внимание не на то, что вы продаете, а *как* вы это делаете.

Парадокс ценовой конкуренции

По роду моей деятельности я постоянно контактирую с тремя группами людей, каждая из которых подвержена влиянию ценовой конкуренции. Это действующие менеджеры по продажам, которые обладают знаниями о том, как действует ценовая конкуренция на уровне клиента. Это руководители отделов продаж и маркетинга, которые также обладают большим пониманием ситуации в данной области. Ну и, само собой, я общаюсь с руководителями высшего звена: президентами, генеральными директорами или владельцами компаний, рассматривающими ценовую конкуренцию со стратегической позиции и ощущающими ее влияние на свой бизнес.

Практически все представители этих трех групп, с которыми я беседовал за последний год, утверждали, что ценовая конкуренция – «растущая проблема» в их области деятельности, что их прибыли с продаж упали (особенно у тех, кто занимается низкомаржинальными продажами) – несмотря на то, что объемы продаж растут (объем продаж растет, а маржа из-за того, что предоставляются скидки, падает), и больше половины из них утверждали, что ценовая конкуренция повлияла и на их личный доход.

На мой вопрос «по какой причине это происходит?» чаще всего отвечают: «Все больше конкурентов придерживаются стратегии низких цен и нам приходится вслед за ними снижать цены».

Если принять за истину, что конкуренты придерживаются стратегии более низких цен, то возникает парадокс: сложно найти тех самых загадочных конкурентов, которые бы умышленно придерживались стратегии самых низких цен. Если вы спросите любого руководителя о позиционировании его собственной компании на рынке, никто из них не ответит, что его стратегия – продавать по самой низкой цене в своей сфере.

Ну разве что за редким-редким исключением. Задайте вопрос менеджеру по продажам любой компании, самые ли низкие у них цены среди всех конкурентов на

рынке, и опять, скорее всего, вы получите отрицательный ответ.

В реальности же всего одна компания в любой области может быть самой дешевой. Но тогда если практически ни одна фирма намеренно не придерживается стратегии самых низких цен, почему продавцы и их руководители в один голос заявляют, что все «больше конкурентов» так поступают?

Каждый второй менеджер по продажам утверждает, что предлагает скидки, чтобы это соответствовало ценам конкурентов. То есть в то время как 99 % компаний пытаются конкурировать по ценности, а не по цене, большинство менеджеров по продажам помогают выстраивать ту самую ловушку, в которую они попадают. Они учат покупателей, что скидки – это нормально и ожидаемо и что процесс покупки/продажи – всего лишь торг по поводу цен.

Почему менеджеры по продажам так себя ведут

На самом деле менеджеры по продажам конкурируют по цене потому, что не знают, что еще можно сделать.

В названии книги, которую вы сейчас читаете, используется призыв «не давайте скидок!». И, возможно, кто-то из начинающих менеджеров по продажам мог подумать, что вся книга посвящена только тому, что произносить в ответ на просьбу клиента «дайте скидку». Да, в одной из глав говорится и об этом, но в остальных главах мы детально рассматриваем сам процесс продаж, навыки, которые помогают продавать, а не защиту цены. Почему? Все очень просто: если вы хорошо владеете навыками продаж, тогда вы можете продавать ценность, а не снижать цены. Безусловно, важно уметь отвечать на ценовые возражения клиентов, но только одного этого недостаточно!

По моим грубым оценкам, лишь около 15 % всех менеджеров по продажам в России используют правильную последовательную процедуру продаж (установление раппорта – определение потребностей-презентация – призыв к покупке). Остальные начинают продажу сразу с презентации.

Лишь четверть менеджеров по продажам договариваются с клиентом о следующем шаге – звонке, встрече, пилотном проекте, подвозе образцов и т. п., когда покупатель звонит им сам. Остальные называют цену и работают как автоответчики, а клиенты, получив нужные ответы, кладут трубку, потому что с ними ни о чем не договаривались.

Я могу назвать еще с десяток моментов, которые продавцам следует улучшить в своей работе. Иными словами – проблема скидок заключается в том, что продавцы НЕ УМЕЮТ продавать.

Низкий уровень подготовки и слабое владение навыками продаж у менеджеров по продажам являются основной причиной большого количества скидок. Они просто не знают, как конкурировать по ценности, а не по цене.

Почему покупатели покупают

Если руководитель компании спросит лояльных покупателей, почему они покупают у вас вместо того, чтобы купить подешевле у конкурентов, те, скорее всего, ответят: «У меня с вашим менеджером по продажам хорошие отношения, он мне

нравится, и я ему доверяю».

Отношения покупателя с менеджером по продажам – это главный фактор, определяющий решение покупателей о покупке. Он гораздо более ценен, чем особенные или необычные свойства товара и дополнительные сервисы. Особенно если вы продаете b2b. Сам бизнес ничего не продает и не покупает. Люди покупают у других людей.

То есть дело не в том, что вы продаете, а в том, как вы это делаете – именно этот фактор определяет, станет ли покупатель покупать у вас, а не у конкурентов. И он определяет, выиграете ли вы только контракт, или это будет контракт по выгодной для вас цене. Это зависит не только от свойств продукта или стратегий добавленной стоимости, но и от навыков продаж вашего персонала.

А теперь простая вещь, которая лежит на поверхности, но если вы ее по настоящему осознаете, изменения в лучшую сторону для вашего бизнеса могут стать огромными. Вот она.

Если вы руководите отделом продаж, то знаете о том, что ваши лучшие менеджеры по продажам приносят более высокие прибыли, по сравнению с обычными продавцами. Маржинальность их сделок выше. Другими словами, даже когда они продают те же продукты с теми же дополнительными услугами (повышающими стоимость предлагаемого комплекса услуг), успешные менеджеры по продажам реже прибегают к скидкам и чаще выигрывают по цене. Это может происходить только при одном условии: они продают по-другому.

Итак, подведем итоги

Всеобщая проблема.

Продажи увеличиваются, а прибыли уменьшаются. Даже среди тех, у кого продажи растут, примерно 40 % роста происходит за счет снижения маржи. То есть продаем продуктов и услуг больше, а зарабатываем с каждой продажи меньше.

Ценовые войны усиливаются. Бумажник становится тоньше!

Каждый третий менеджер по продажам утверждает, что ценовая конкуренция влияет и на его личный доход.

Проблема, которую менеджеры по продажам не в силах решить сами

Когда я впервые прихожу в новую для себя компанию для проведения тренинга по продажам, я всегда задаю продавцам вопрос: «Кто из вас умеет эффективно защищать свою цену и продавать без скидок?» Руку обычно поднимают только 2 из 10 человек. То есть только один из пяти менеджеров по продажам умеет эффективно справляться с возражениями по цене. Вдумайтесь! Лишь 20 % профессиональных продавцов относят себя к эффективным в плане того, как они справляются с возражениями по цене. Кстати, топ-менеджмент считает, что работники справляются с этим гораздо лучше. Если бы менеджеры могли сами решить эту проблему, без приглашения бизнес-тренера, они бы давно это сделали!

О чем не знают топ-менеджеры

Высшее руководство большинства компаний считает, что конкурирует по ценности: почти никто из руководителей топ-уровня не утверждает, что их

бизнес-стратегия – стать лидером по самой низкой цене в данной области. Выходит так, что 99 % компаний пытаются конкурировать на основе ценности.

При этом многие топ-менеджеры не видят (или делают вид, что не видят) того, что происходит на самом деле в отделе продаж. Более половины менеджеров по продажам уверены, что дают скидки, дабы соответствовать ценам конкурентов. Это значит, что месседж руководства о стратегии на основе ценностей просто не доходит «в низы», а предложенная тактика не работает либо менеджеры по продажам не обладают достаточным количеством инструментов, чтобы ее осуществить.

Многие менеджеры по продажам даже не осведомлены о стратегиях конкурентов: при вопросе о стратегиях и других тактиках, к которым прибегают основные конкуренты, чтобы продавать по более высоким ценам, очень часто профессиональные продавцы отвечают: «Я не знаю».

Мало того. Многие менеджеры по продажам не умеют продавать. Топ-менеджеры считают, что менеджеры по продажам достаточно обучены, хотя, как показывает практика, это не так. А если менеджер по продажам не умеет продавать, то, к сожалению, единственным орудием, помогающим ему убедить клиента совершить покупку «здесь и сейчас», становится скидка. Круг замкнулся. Ценовая ловушка захлопнулась.

Но остается надежда

Некоторые менеджеры по продажам продают много и успешно, самые эффективные менеджеры по продажам дают самые высокие прибыли (значит, есть выход из ценовой ловушки!).

Качественные отношения в продажах приводят к успеху в бизнесе: сами клиенты согласны с тем, что когда они покупают у конкретной компании, а не у конкурентов, причина номер один – отношения с менеджерами по продажам, то есть не свойства продукта, не репутация компании и не цена.

Они, конечно, могут озвучивать продавцу, что для них самое важное – это цена. Но это неправда. ☺

Как выбраться из ценовой ловушки?

Каждая компания сталкивается с фундаментальным выбором: построить бизнес-стратегию на основе самых низких цен в своей области либо найти способ конкурировать на другом уровне – не по цене. Поскольку почти никто из топ-менеджеров не хотел бы быть лидером в области низких цен, при этом они испытывают постоянно растущее давление цены, большинство компаний попадают в ценовую ловушку.

Чтобы оправдать более высокие цены в уме покупателя, продавцы должны отстроить себя и свои товары от конкурентов. Лишь некоторые могут сделать это на основе особых свойств продукта или стратегий добавочной стоимости – потому что конкуренты могут быстро все скопировать. Вне зависимости от того, что продавцам надо продавать, скорее всего, их конкуренты могут предложить что-то схожее, если не идентичное.

Единственное, что конкуренты не могут быстро скопировать, – отношения

высокого качества между отдельным менеджером по продажам и покупателем. К счастью, как показывает практика, это и есть главная причина, по которой покупатели принимают окончательное решение покупать у одной компании, а не у другой.

Поэтому можно создать длительное конкурентное преимущество, которое позволяет организации защищать свои границы и избегать ловушки снижения цен. Таким образом, надо научить менеджеров по продажам выстраивать качественные отношения с покупателями – постепенно и надежно. Самые успешные менеджеры способны генерировать более высокие прибыли, потому что они знают, как создавать подобные отношения. То есть эффективные менеджеры не выигрывают свою цену, потому что они более увертливые или лучшие переговорщики. Они отстаивают собственную цену, потому что общаются с покупателями так, что это оттягивает внимание от цены.

Лучшие менеджеры создают ценные предложения, в которых главный фактор отстройки – не продукт или услуга, а менеджеры по продажам. То, что по-настоящему покупают покупатели, и то, за что они готовы платить наивысшую цену, – не стандартный продукт или услуга, но уникальное сочетание факторов, в которых «свойством» является менеджер по продажам.

Если обычные менеджеры по продажам могут научиться делать то, что делают эффективные менеджеры, чтобы построить подобные отношения и таким образом прийти к более высоким прибылям к более высоким прибылям, менеджеры по продажам становятся невероятно ценным преимуществом. Это может стать энергией, которая поможет компании выбраться из ценовой ловушки.

Естественно, такое не может случиться на основе стратегии «пан или пропал», и это не может быть основано на попытках изменить у персонала врожденные личностные черты, которые менее всего подвержены изменениям. Вместо этого менеджеры по продажам должны научиться системному процессу, на который можно положиться, чтобы создать качественные отношения с покупателем, – процессу, которому можно следовать, который можно применять, оттачивать шаг за шагом и во время каждого общения с покупателем.

Приложение 2 Девятнадцать методов отстройки от конкурентов

В этой статье [1] пойдет речь о таких понятиях, как позиционирование и поиск рыночной ниши. Как выделиться среди конкурентов? Этот вопрос стоит особенно остро, когда ты что-то продаешь и публикуешь рекламу. Зачастую ты «серый на фоне серого». Какие существуют методы позиционирования и отстройки от конкурентов?

Мы рассмотрим 19 способов отстройки от конкурентов, и вы сможете выбрать для себя наиболее подходящие.

Прежде чем приступить к методологии, я хочу подчеркнуть одну вещь. Многие говорят: «В позиционировании главное – отличаться от остальных!» Однако стоит уточнить данный тезис. Если в деревне десять холостых парней, а один из них – запойный пьяница, он сильно отличается от остальных. И что из того? А то, что все ваши отличия должны быть *привлекательны* для конечного потребителя.

Итак, как можно акцентировать внимание клиентов на отличиях? 1. Позиционирование по цене.

Существует три подхода в рамках этого способа.

Первый – демонстративно снижать цену. Это, пожалуй, самый тупой способ, хотя его иногда используют некоторые компании. Примем это как данность. (В предыдущем приложении мы говорили о том, что это скорее позиция продавцов, а не руководства, хотя бывают конечно и исключения.)

«У нас дешевле!» – говорят его приверженцы. Допустим, в Москве есть сеть супермаркетов, которая придерживается такого позиционирования. Но следует помнить: сложность такого подхода в том, что, по определению, **на рынке может быть только одна самая дешевая компания !**

Это во-первых.

Во-вторых, всегда найдется умник, который сделает дешевле, чем у тебя. В-третьих, обидно, что меня выбрали, потому что я самый дешевый. У меня что, не хватает мозгов, чтобы продать дороже? Особенно этим страдают технари-айтишники. Знаете, какая обычно маржа у транснациональной компании, продающей компьютерную технику в 50 стран мира? Они могут зарабатывать с одного ноутбука всего два доллара! Просто им нужно очень быстро продать, иначе товар устареет. Мышление такое: «Если я не могу что-то продать, надо сделать дешевле». Есть даже шутка: «Если бы айтишники продавали наркотики, цена на них быстро упала бы до нуля».

Еще один минус этого метода в том, что если у тебя очень низкие цены, как правило, приходят и самые ужасные клиенты. Они ноют, клянчат, сосут кровь. Ты начинаешь экономить на затратах, сырье, налогах – на всем. В итоге страдает качество. Я не знаю ни одной фирмы-лидера, которая была бы при этом самой дешевой.

Второй подход к позиционированию по цене – прямо противоположный. Заключается он в том, чтобы сказать: «Мы – самые дорогие!»

Здесь начинаются интересные вещи. Знаете девиз студии Артемия Лебедева? «Долго, дорого, замечательно (на самом деле здесь матом ☺)». Если вы туда звоните, автоответчик скажет вам примерно следующее: «Здравствуйте, вы позвонили в студию Артемия Лебедева. Мы делаем дизайн. Очень дорогой дизайн. Если вы найдете кого-то, кто делает дороже, перезвоните нам, и мы сделаем еще дороже».

Однако просто кичиться высокой ценовой планкой не имеет смысла. За этим должно стоять что-то важное и явное. Пример: в одном месте вода стоит 50 рублей, в другом – 60. Вы идете и покупаете вторую. Почему? Потому что там можно купить без очереди, ближе к дому и т. д. Люди платят не за продукт, а за ценность! В Москве есть магазины «Азбука вкуса». Килограмм лука в обычном магазине стоит, допустим, 10 рублей, а там, условно говоря, все 100. И люди покупают! Потому что это другая атмосфера и иной взгляд на жизнь. Человек говорит: «Я не хочу, чтобы меня увидели в “Ашане” или “Пятерочке”. Мне здесь все замечательно упаковали, и не пришлось ждать в очереди. Какая разница, сколько платить за лук, если я зарабатываю 20 000 долларов в месяц?»

Всегда есть процент потребителей, готовых платить дороже. Кстати, если у людей мало времени для принятия решения, они думают так: «Если дороже – значит, лучше».

Наконец, третий подход заключается в том, чтобы найти цифру, в которой нет конкурентов. Допустим, на рынке существует товар, аналогичный вашему, за 10 000, 20

000 и 50 000. А за 30 000 – нет. Вы можете этим воспользоваться. Хотя такое встречается редко.

Так или иначе, работая с ценой, помните: если у вас есть убедительная причина, почему люди должны платить больше, всегда найдутся те, кто заплатит.

У вас должна быть ценовая линейка. Когда говорят «дорого», можно играть не ценой, а продуктами. Если есть продукт за 9000, 5000 и 3000, можно сказать: «Для вас дорого за пять? Берите за три! Правда, этот чаще ломается. Если хотите, чтобы никогда не ломалось, возьмите за девять».

Разработайте и так называемые *продукты-маяки* с нереально высокой ценой. Их задача – оттенить основной ассортимент и сделать его дешевле в сознании потребителей. Кроме того, такие продукты – хороший пиар. Например, мне рассказывали, что компания LG стала производить станки специально для арабов – с позолотой и инкрустацией драгоценными камнями. Шуму наделали много, в итоге увеличились продажи и обычного ассортимента. Тем более что вы не обязаны иметь продукт-маяк в наличии. Достаточно упомянуть его в прайс-листе. Но если вдруг найдется желающий его купить, вы должны быстро где-то заказать такой товар.

2. Позиционирование по ассортименту.

Достаточно неудобный, но эффективный метод. Предположим, если у меня турагентство, я должен продавать путевки во ВСЕ направления и ВСЕХ вариантов.

С другой стороны, можно поступить хитрее. Вы не обязаны иметь в ассортименте абсолютно всё. Но если ваш ассортимент будет шире, чем у конкурентов, можно заявить, что у вас самый большой ассортимент: у них пять моделей, у вас шесть. Главное – отслеживать, что у них происходит.

3. Позиционирование по атрибуту.

Это то, что всплывает у людей в голове, когда они слышат о вас. Например, если я скажу «Вольво», с чем это ассоциируется у большинства? Правильно, с безопасностью.

Здесь есть один интересный момент: заявляя, что вы самые надежные, будьте добры этому соответствовать. Я сталкиваюсь с множеством ситуаций, когда возникает неконгруэнтность. Говорят: «Мы – самая технологичная компания!»

Заходишь на их сайт, а он «висит». Приходишь в офис, а люди на счетах считают (про счета я, конечно, шучу, но мысль понятна).

Позиционирование сидит в головах потребителей. Если вы называете себя самой надежной компанией, а потребители считают, что вы – жулики, позиционирование будет в сторону жуликов.

Выбрав этот метод, вы получаете огромное поле для пиара и соблюдения конгруэнтности. Ваши заявления просто должны совпадать с реальностью. На худой конец можно сказать: «Мы *стремимся* быть самой технологичной компанией». С этим не поспоришь.

Автоконцерн Ford провел исследование, чтобы выяснить, почему люди выбирают именно их автомобиль в качестве корпоративного. Знаете, что они хотели услышать? Что-нибудь про надежность, приверженность марке и т. п. Чушь! Более 80 % респондентов ответили: «У вас лучше всех работает бухгалтерия, и все документы выдают вовремя».

Еще один пример – Dodge Caravan. Эта модель автомобиля очень распространена в

Японии и является там одной из самых продаваемых. Производители были удивлены, когда выяснили, почему так происходит. Они ожидали услышать что угодно, а причина оказалась простой. Чего не хватает в Японии? Правильно, места! А Dodge большой. Покупая его, человек получает новое ощущение: «Это мое персональное пространство. Кусок асфальта подо мной – тоже мой».

Так что позиционирование сидит в головах.

Чтобы понять, как лучше применить этот метод, необходимо узнать, с чем ассоциируется ваша компания у потребителей. Но делать это следует грамотно. Если вы просто распечатаете анкеты и заставите клиентов их заполнять, вам напишут полную ересь. Наверняка есть лояльные клиенты, с которыми вы работаете не один год. Пригласите кого-то из них на обед и спросите: «Почему вы выбрали именно нас? Мы что, самые дешевые? Что вам в нас нравится?» Могут ответить, что вы просто находитесь рядом. Или что ваш персонал обеспечивает хороший сервис, а конкуренты – нет.

4. Позиционирование по лидерству.

Многие любят говорить: «Мы – первые!» Какая ассоциация сразу возникает? Раз первые и больше всех продают, значит у них и качество хорошее, и сервис, и т. д. Первая реклама «МММ» звучала так: «Нас знают все». Это было еще при Горбачеве, и про них тогда не знал НИКТО. Но реклама сработала, и люди поверили.

Интересно, что вы можете быть лидером не на рынке в целом, а в поселке или даже на своей улице. Ничто не запрещает говорить об этом, разве что Закон о рекламе, с которым легко «подружиться», добавив слово «пожалуй»: «Пожалуй, я лучший на этой улице».

5. Позиционирование по наследию.

Это тот случай, когда вы говорите: «Наша компания – старейшая в регионе». Если избрали данный метод, вам следует составить хорошую легенду. Пример – всем известный «Гербалайф». У них есть интереснейшая история возникновения.

Многие пивные бренды используют метод позиционирования по наследию. Среди их слоганов можно встретить: «По средневековым традициям», «Рецепты королевских пивоваров» и т. п.

6. Позиционирование по специализации.

Имеется в виду специализация по продукту. В Москве, если включить радио, не удастся найти станцию для всех и обо всем: есть «Спорт», «Джаз» и т. д. с соответствующим наполнением.

Пытаться делать нечто, что устроит сразу всех, – глупость. Во-первых, эта стратегия еще никому не помогла. Во-вторых, вряд ли у вас на рекламу есть достаточная сумма денег, чтобы достучаться до всех. В-третьих, если даже Иисус Христос и The Beatles нравятся не всем, у кого хватит смелости предположить, что он в силах их переплюнуть?

Если нет денег на раскрутку, единственный метод – уход в нишу. Вы говорите: «Все продают трактора, а я – трактора определенной марки».

Меня часто спрашивают: «Как маленькой фирме войти в крупную, чтобы та начала у нее покупать?» На это у меня есть встречный вопрос: «А способны ли вы переработать полученный объем заказов?» Нельзя сказать: «Давайте я сделаю вам

все». Скорее всего, крупный клиент уже с кем-то работает. Но если у вас – узкая специализация, говорите: «Все здорово, но данную вещь нужно покупать у нас, потому что мы *специализируемся* на этом».

Примеры такого метода можно встретить где угодно. Если бы вы продавали мебель, выделиться среди конкурентов можно было бы, допустим, так: «Продаем только мебель для кухни площадью меньше шести квадратных метров!».

7. Позиционирование по клиентам.

В этом случае вы говорите: «Я работаю только с такими-то».

У одного учителя математики, занимавшегося репетиторством, однажды получился аншлаг из клиентов. Как ему это удалось? Он давал объявление в газете: «Уроки математики для учеников» – имея в виду школьников, а не абитуриентов. Но в газете прошла опечатка, получилось «для *учениц* ». На следующее утро ему стали названивать папаши и говорить: «Наконец-то до кого-то дошло, что у девочек совсем другой подход к математике! У вас, наверное, особая методика?» Конечно, математик опешил, но быстро сообразил, что к чему, и стал убедительно рассказывать о своем эксклюзивном подходе. При этом если обычные репетиторы брали около 700 рублей за час, он смог поднять цену до 1500. И ему платили!

Еще пример: у меня есть знакомая женщина – страховой агент, которая работает с автомобилями и умышленно страхует только автомобили «Пежо», говоря: «Владельцы “Пежо” – свои люди. Для них у меня есть специальная программа страхования». И хотя фактически она ничем не отличается от других, «пежоводы» к ней просто ломятся.

Не надо переживать, что вы кому-то не нужны. Если выберете специализацию по клиенту, ищите тех, кто без вас жить не может. И обязательно найдете!

Вы можете выделять целевые сегменты и делать послания, «заточенные» под них. В b2b это проще. Когда я занимался рекламой, у меня были две ниши – фармакология и банки. Представьте себе, я приходил в очередной банк со своим предложением и тут же получал ответ: «Нам некогда». Но я говорил: «Минуточку! Разве вам не интересно, как решают вопросы рекламы ваши конкуренты?» – и называл пару громких имен. После этого мне сразу выделяли пару часов времени со словами: «Наконец-то пришел кто-то, кто разбирается в нашей теме!»

Еще пример: компания продает ветеринарные препараты. Стали смотреть, кто является лучшими клиентами, и обнаружили, что это подсобные хозяйства. Например, есть племенной завод, где выращивают хрюшек, птицу, коров. Не для продажи, а чтобы кормить руководство! Им нужны экологически чистые продукты. Значит, они покупают самое лучшее, не торгуясь. Вывод: будем позиционировать себя как компания, работающая с подсобными хозяйствами крупных предприятий.

8. Позиционирование по предпочтению.

Грубо говоря, это когда вы можете сказать: «В моем магазине колбасу покупает Тимати (это всего лишь пример, я понятия не имею, где он ее покупает и покупает ли вообще)!».

Пример такого подхода – стиральный порошок «Лоск». У него очень интересное позиционирование! Вспомните слоган: «Хорошие хозяйки любят “Лоск”». Это намек на что? Если не покупаешь «Лоск», ты – плохая хозяйка?

9. Позиционирование по эксклюзивному товару.

Такое бывает крайне редко, но все же бывает. Допустим, вы являетесь эксклюзивным дистрибьютором мототехники Yamaha. Есть маленькая тонкость, которую часто используют в Москве. Магазины бытовой техники пишут: «Если найдете такую же модель дешевле, мы вернем вам разницу, да еще подарок вручим!». Знаете, в чем фишка? Эта модель сделана под конкретного дистрибьютора. В названии у нее куча цифр, а на конце буква X. С этим X больше ни у одного магазина модели нет, хотя в остальном товар полностью идентичен. Естественно, это значит, что вы нигде не найдете *именно такой* товар по более низкой цене.

Еще можно выбрать нечто экзотическое и взять его за основу позиционирования данным методом. Когда-то давно, занимаясь рекламой, я оповещал всех, что размещаю рекламу в подмосковных электричках. Это никому не было нужно, но звучало так, словно это умеет делать только наша компания. Но в итоге мы получали заказы на другие рекламоносители.

10. Позиционирование по новаторству.

Суть в том, что вы делаете акцент на новейших разработках. Когда два человека встречаются, что их интересует в первую очередь? Новости! Они спрашивают друг у друга: «Что нового?»

Если у вас есть ресторан, вы можете легко создать новое блюдо: взять пирожное, перевернуть его вверх тормашками – и готово.

Сети быстрого питания иногда убирают из ассортимента гамбургер на пару месяцев, а потом возвращают ровно таким, какой он был, но говорят: «Попробуйте наш новый гамбургер!» Не поспоришь.

Но тут есть одна сложность: по статистике, всего 2,5 % потребителей – новаторы. Зато они не жадничают. Когда появился пятый iPhone, сколько он стоил? В Москве – 150 000 рублей. Правда, на второй день уже дешевле.

Первый в мире телефакс стоил несколько миллионов долларов. Его продали нефтяным платформам, так как передавать информацию в бурю с помощью вертолета ненадежно, а цена ошибки намного выше стоимости аппарата.

11. Позиционирование по спецпредложениям.

Такой способ выбирают магазины «горящих путевок», распродаж и т. п. Кстати, не в сезон производители тоже страдают и начинают проводить акции. Поэтому можете смело звонить в это время поставщикам и требовать скидки.

Распродажи можно использовать, если срочно требуются деньги. Сложность в том, что они приводят заведомо нелояльных клиентов: если и конкуренты объявят о халаве, люди побегут к ним.

12. Позиционирование по производителю или по стране происхождения.

Если кто-то заявляет: «У нас товары из Германии!» – о чем это говорит? О качестве, надежности и т. д.

Можно сказать, что штаб-квартира вашей компании находится за рубежом. Главное, чтобы это было правдой. Некоторые фирмы находят случайного иностранца, делают его фото и платят ему – чтобы говорить покупателям: «Вот наш ключевой партнер!»

Можно выбрать название бренда, тесно связанное в сознании клиентов с зарубежными странами. На отечественном рынке таких примеров масса (приводить их

не буду, чтобы не дискредитировать и так не слишком многочисленных отечественных производителей, которым живется трудно).

13. Позиционирование по экспертности.

В этом случае вы говорите: «Вообще мы продаем то же, что и остальные, но с нами имеет смысл работать, потому что мы – эксперты. Про это мы знаем все».

Вообще есть три уровня продаж.

1) *Транзакционный*. Клиент хочет купить товар, но при этом сравнивает вас с конкурентами и выбирает, где дешевле. В этом случае главная тема вашего общения – «Почем продукт?».

2) *Консультационный*. Здесь клиент сам не знает, чего хочет, и продавцы помогают ему сделать выбор. Тема общения – «Какой продукт лучше?».

3) *Стратегический*. Для него характерна смена ЛПР – то есть лица, принимающего решение. Человек хочет у вас что-то купить, а вы говорите: «Вам нужно 50 компьютеров? Похоже, это серьезная закупка. Как вы будете их использовать? Как защищать систему? Почему именно эту модель выбрали? Давайте я пообщаюсь с вашим руководителем, может, мы найдем для вас более выгодное предложение». Здесь уже, образно говоря, речь не о продукте, а о том, как продукт изменит жизнь компании.

Главная задача при использовании данного метода – проконсультировать клиента так, чтобы он на всю жизнь вас полюбил. Обратите внимание и на то, что с экспертом неудобно вести разговор о цене. Если вы действительно помогли человеку, он может заплатить дороже.

Пример: у вас нет автомобиля. Представьте, что вы вообще ничего не знаете о машинах. Но у вас есть сосед, дядя Коля, который вам все рассказал – про аккумулятор, как проходить ТО, и прогревать, и т. д. Вы накопили денег и решили купить свой первый автомобиль. Если дядя Коля скажет: «Бери такую-то машину в таком-то салоне!» – какова вероятность, что вы прислушаетесь? Очень высокая!

Добивайтесь, чтобы продавцы были экспертами, а не просто призрачными посредниками между кошельком клиента и кассой.

14. Позиционирование по удобству.

«Мы продаем то же, что и другие, но 24 часа в сутки! А еще у нас есть доставка, удобная парковка и к нам всегда можно дозвониться». Вот пример такого подхода.

Если я – нотариус, я не могу сказать, что делаю эксклюзивные нотариальные заверения (они однотипные). Зато я могу сообщить людям, что у меня есть телевизор и аквариум, и если им придется ждать, они проведут время с комфортом и интересно. В то время как у другого нотариуса двадцать бабушек толкаются в очереди, орут и ругаются.

По этой же причине отлично живут платные клиники. Люди ходят туда, чтобы избежать очередей из пенсионеров, неприятных запахов и огромной траты времени на бессмысленные вещи. Им нужен комфорт, удобное кресло, чай и т. д.

К этому же подходу относятся дополнительные сервисы. У одного известного Московского банка даже нет офиса для клиентов – на этом экономят. Если хочешь положить деньги, приезжает курьер с пакетиком, забирает наличность и оставляет карту. Удобно? Да.

Напишите на лбу персонала фразу: «Бизнес создан не для вашего удобства, а для

удобства клиентов». Если ваши сотрудники говорят: «Нам так удобно», – увольте их. Удобно должно быть клиентам.

Но вы должны сообщить клиентам о том, что с вами удобнее. Однажды у меня консультировалась стоматологическая клиника. Жаловались, что мало клиентов. У нас состоялся такой диалог:

– *Как вы работаете?*

– *С 10:00 до 19:00.*

– *Так сделайте с 14:00 до 23:00!*

– *Попробовали, никто не приходит.*

– *А люди, живущие в районе, откуда узнают об этом? Хоть бы по подъездам расклеили информацию: «Для вашего удобства мы изменили график работы, приходите!»*

15. Позиционирование по персоналу.

Товар тот же, услуга та же, но людям нравится с вами работать! Особенно если вы продаете услуги. Потому что у вас работает именно *этот* человек. Я одно время ходил в клинику, потому что там работал прикольный доктор.

Когда люди хотят что-то у вас купить, для них важны три составляющие.

1) *Продукт* . Это то, что вы продаете. Разве кто-то говорит, что у него плохие продукты? Нет. Все говорят: «У нас самое лучшее».

2) *Компания* . Разве кто-то говорит, что в компании полный бардак? Все говорят: «Мы – лучшие».

Таким образом, для потенциального клиента эти две составляющие являются одинаковыми. Он выбирает по третьему критерию.

3) *Персонал* . Понравится человек – понравится и все остальное. Разве может хороший человек заниматься плохими вещами?

Помните рекламу «трезвые грузчики»? Чем не удачное позиционирование?

16. Позиционирование по комплексному подходу.

Этот метод похож на работу с «горячими» товарами. Но здесь есть спецпредложения неких продуктовых пакетов. Если все продают столы и стулья, мы продаем *комплект из стула и стола* .

Есть хорошая книга, которая называется «Как продать лобстера». Ее автор Билл Бишоп одно время работал официантом в ресторане, где лобстер стоил 10 евро, и его очень редко брали. А продавать нужно было. Пять евро стоил салат и 5 евро – бокал вина. Билл стал говорить посетителям: «У нас действует специальное предложение – лобстер, салат и бокал вина всего за 20 евро!» Он ничего не изменил, просто сложил три продукта. И продал 80 лобстеров за день. Другие официанты не понимали, как он это делает.

Попробуйте продавать комплексные решения. 17.

Позиционирование по незначительной детали.

Этот метод стоит выбрать, если другое у вас не получилось.

Например, если у вас стоматология, ее можно назвать «Клиника у лесного озера», магазин – «На полянке», автосервис – «У реки Каменка». В Бельгии я видел «Шоколад от лысого». Прикольно, запоминается!

18. Позиционирование по гарантии.

Если вы можете дать расширенную гарантию на свои предложения, это еще один хороший способ отличиться. Все дают гарантию две недели? Сделайте месяц! Все дают месяц – сделайте два месяца. Никто не дает гарантий? Начните первым ее предоставлять.

19. Уникальность, которой нет.

Это когда у нас то же самое, что у других, но все об этом молчат. Приведу пример: одно время активно рекламировали подсолнечное масло без холестерина. Но ведь любое подсолнечное масло не содержит холестерин!

То есть можно взять обыкновенный факт из технологии, компании или ниши и подать его как конкурентное преимущество!

Приложение 3 Управление активным отделом продаж

Интервью с бизнес-тренером по продажам Евгением Колотиловым.

Евгений уже много лет обучает продавцов и руководителей отделов продаж активным продажам. Он является автором книг-бестселлеров «Техника продаж крупным клиентам», «Клиенты на халяву», «Удвоение личных продаж», «100 подсказок менеджеру по продажам» и экспертом федеральной программы «Ты – предприниматель».

В прошлом Евгений сам управлял отделом продаж из 80 сотрудников, который он построил с нуля. Сегодня он поделится своим опытом управления активным отделом продаж с читателями нашего журнала.

Интервью опубликовано в журнале «Новости менеджмента» в марте 2013 года.

– Евгений, когда мы говорим «активный отдел продаж», что имеется в виду? Какие функции у этого отдела?

– Начнем того, что в моем понимании любой отдел продаж по умолчанию должен быть активным. Как вы себе представляете пассивный отдел продаж? Это не отдел продаж, а группа сотрудников, которые обрабатывают заявки от клиентов. Другое дело, что по факту многие отделы продаж в компаниях таковыми и являются. Когда меня приглашают как бизнес-тренера для проведения корпоративного тренинга, типичная ситуация, когда мне говорят: «У наших продавцов потухли глаза. Они не звонят новым клиентам, работают только со старыми. Сделайте с ними что-нибудь!»

Иными словами, активный отдел продаж – это отдел, где продавцы мотивированы на продажи, не сидят на месте, активно продают. Причем это не только поиск новых клиентов, а продажи новых продуктов и услуг существующей клиентской базе. Это возврат клиентов, которые перестали работать с вашей компанией. Это «дожим» клиентов, которые проявили интерес, но по каким-то причинам откладывают покупку. Это продажа клиентам, самостоятельно позвонившим в офис, но не определившимся с выбором. Это ап-селл, кросс-селл, даун-селл, работа над увеличением маржи, частотой покупок и многое другое.

– Активный отдел продаж можно отстроить так, чтобы он не нуждлся в контроле?

– По моему опыту, любой активный отдел продаж становится пассивным, как только руководитель перестает его контролировать. Системы выстраивать можно и нужно, но полностью уйти от контроля вы не сможете. Люди – всегда люди, а им

свойственно расслабляться, как только появится такая возможность. К продавцам это относится в полной мере. Надеяться на их сознательность наивно и бесполезно.

– Какие ошибки чаще всего допускают руководители отдела продаж?

– Ошибок так много, что сложно решить, с какой начать. Пожалуй, самая распространенная, когда начальник отдела продаж не находится в одном помещении с продавцами. В этой ситуации, уверяю вас, за его спиной происходит много интересного, о чем он даже не догадывается: и воровство (оформил заказ, будто предоставил скидку, а на самом деле договорился с клиентом и «распилил» ее), и безделье, и саботаж, и компьютерные игры, и поиск лучшей работы, и т. п. Кроме того, находясь в одном помещении с продавцами, руководитель имеет возможность оперативно помочь, указать на ошибки, подбодрить и т. п.

Вторая ошибка, когда начальник отдела продаж перестает воспринимать себя как продавца. Он говорит: «Я заслужил право не заниматься продажами». Вообще-то руководитель должен вдохновлять команду личным примером и сам иногда делать холодные звонки, устраивая мастер-класс для сотрудников. Естественно, начальнику не надо конкурировать с подчиненными за клиентов. Но в любом случае собственные клиенты у него должны быть.

Третья ошибка – концентрация на слабых продавцах. Это когда руководитель думает, что с теми, кто и так продает много, нечего терять время, нужно подтягивать отстающих. На самом деле вы заработаете гораздо больше денег, уделяя внимание сильным, которые станут еще сильнее и принесут большую прибыль.

Еще одной ошибкой является дать новому сотруднику базу неактивных (ушедших) клиентов, чтобы он занимался их реанимацией. Это может показаться хорошей идеей, и, кстати, вернуть таких клиентов несложно. Но делать это должен опытный менеджер. Многие из клиентов перестали с вами работать не просто так, а по весомой причине: вы поставили им брак, затянули сроки или они нарвались на грубость со стороны сотрудника компании. В любом случае, новый сотрудник услышит от этих клиентов уйму негатива о вашей компании и их негативный настрой очень скоро передастся ему, у него опустятся руки, и он решит, что работает в компании, которая только и делает, что «косячит».

Очень распространена ситуация, когда принимают на работу нового сотрудника и на первых порах ему не уделяют должного внимания. Это похоже на обучение плаванию методом выкидывания человека за борт: выплывет так выплывет. Хотя выплыло бы гораздо больше людей, если бы их учили плаванию.

Кстати, большинство компаний много времени тратят на обучение продавцов продукту, но очень редко учат именно продавать. Хотя необходимы и тренинги, и подробные инструкции, и шаблоны, и скрипты для разных ситуаций, возникающих при общении с клиентами.

Еще одна ошибка – относиться ко всем сотрудникам одинаково. Это, как минимум, несправедливо. Все люди разные, каждый уникален по-своему, и чесать всех под одну гребенку – значит проявить управленческую глупость.

Ошибкой является и отсутствие планирования, когда говорят «продавайте как можно больше». Уверяю вас, без ориентиров и четко поставленных целей продажи всегда будут низкими.

И верх глупости – принимать на работу менеджера по продажам и платить ему голый оклад без процентов. Скажете, так не бывает? Еще как бывает! Я наблюдал такое не раз.

– Как вы относитесь к разделению продавцов на «охотников» и «фермеров», чтобы одни искали клиентов, а другие потом с ними работали?

– Это более чем просто рабочая модель. На нее переходит все больше компаний. Продавцам при такой схеме можно платить меньше, потому что они «заточены» под один конкретный навык. Кстати, заодно уменьшается текучка.

– Как перевести на эту модель работы уже существующий отдел продаж?

– Очень просто – посмотреть, кто из продавцов в отделе лучше находит новых клиентов, и перевести его в «охотники», а того, кто больше ориентирован на построение отношений, – в «фермеры». Либо можно создать альтернативный отдел продаж, где будет внедрена данная схема.

– Если говорить об инструментах контроля отдела продаж, что это может быть?

– Во-первых, прогноз продаж, который позволяет отслеживать динамику работы с перспективными клиентами, чтобы определить, кому из менеджеров в первую очередь требуется помощь и ресурсы. Во-вторых, график «воронки продаж». В простейшем виде он отражает количество звонков, назначенных встреч и заключенных договоров за неделю. Когда мы видим, что у одного продавца низкие продажи, можем проверить: вдруг он мало звонит новым клиентам, и причина в этом. Или звонит много, но согласно графику у него мало назначенных встреч, и значит, нужно помочь ему научиться это делать. Либо вы видите, что он назначает много встреч, но не заключает контракты. Следовательно, с таким продавцом надо съездить на несколько встреч и указать ему на его ошибки.

Еще нужно отслеживать маржинальность. Если какой-то менеджер продает много, но делает это благодаря высоким скидкам, маржа маленькая, прибыль тоже. Значит, его нужно обучить работе с ценовыми возражениями клиентов и навыку ведения переговоров по цене.

Для сотрудников, которые только пришли к вам работать, идеальна форма отчета за день – что делал/сделал и вопросы. Сотрудник каждый вечер заполняет такой отчет и отправляет его руководителю. Раньше я думал, что колонки «делал» и «сделал» – одно и то же (одна колонка), но по факту между этими двумя действиями лежит огромная пропасть.

Вообще инструментов контроля и управления великое множество. На своих тренингах я даю их около 30 на выбор, чтобы компания решила, что из предложенного внедрить у себя.

– Но тридцать инструментов контроля – это ужасно много!

– А я не говорю, что нужно внедрить их все. Возьмите то, что нужно именно вам. И не потому, что инструмент есть в природе, а потому что он поможет больше продавать и вовремя отслеживать тенденции в работе продавцов: кто начал халтурить, кому нужна помощь или дополнительное обучение и т. п.

– Просто измерять прибыль за месяц разве не проще?

– Проще, но это не совсем правильный подход. Прибыль за месяц говорит о

прошлом, но не о будущем. Что если в следующем месяце она не будет такой большой, потому что ушел ключевой клиент или продавцы перестали предлагать клиентам новые продукты? Необходимо отслеживать тренды и тенденции в отделе.

– Продавцов на работу лучше брать с опытом продаж или без?

– Здесь каждый решает сам. В мою бытность руководителем отдела продаж я предпочитал обучать людей с нуля. Проблема с опытными продавцами в том, что если они уходят из компании, то не просто так, а по какой-то причине. Кстати, лучше не принимать на работу продавца, который притащил свою клиентскую базу. Это заведомо нелояльный к компании сотрудник: сегодня он утащил клиентов у конкурента, завтра может то же самое сделать с вами, прихватив ваших заказчиков. Зачем вам это? Принимайте людей с активной жизненной позицией, а клиентскую базу они наработают.

– Кстати, продавцы часто не понимают, зачем активными продажами привлекать клиентов. Не проще ли дать рекламу? Мол, пусть наш шеф даст рекламу, и клиенты сами начнут звонить в офис.

– Рекламу как форму привлечения клиентов можно и нужно использовать. Но следует понимать, что среди тех, кто сам вам позвонит, не будет самых интересных и «вкусных» клиентов. Как гласит народная мудрость, «если сам не будешь подходить к красивым девушкам, к тебе будут сами подходить некрасивые». И еще можете быть уверены, что такой клиент позвонит не только вам, но и обзвонит всех конкурентов, выбирая самого дешевого. Я часто слышу от продавцов и коллег, бизнес-тренеров, что старые добрые холодные звонки уже не работают. Это полная чушь! Они работают, просто надо уметь их правильно совершать, обучить персонал, и все получится. Конечно, это не единственный способ поиска клиентов, но он все еще эффективен.

– Предположим, сотрудник отдела продаж уехал в отпуск. Кому он должен передавать своих клиентов?

– Руководителю отдела продаж. Если отдел большой и продавцов много – старшему менеджеру. Ни в коем случае не коллеге! Это снизит процент воровства, и вы будете в курсе, что происходит с клиентами. Если продавец уверяет, что новый продукт продать какому-то клиенту невозможно, а вы за время его отпуска взяли и продали – это супер.

– Можете дать подсказку, как принимать на работу продавцов в активный отдел продаж?

– Во-первых, спросите, что человек предпочитает – «оклад побольше/проценты с продаж поменьше» или «проценты побольше/оклад поменьше». Если выберет второе, замечательно. Спросите, сколько он хочет зарабатывать. Если назовет цифру, допустим, 100 000 рублей в месяц – спросите, как он думает, сколько ваших продуктов и услуг нужно продать, чтобы получить такую сумму. И как он собирается искать новых клиентов. Ну и мой любимый вопрос: ваша любимая компьютерная онлайн-игра? Если он играет в игры, значит и на работе его от них будет не оторвать.

– Раз уж мы заговорили про онлайн-игры, как вы считаете, социальные сети нужно блокировать на компьютерах продавцов, чтобы они в них не сидели?

– Блокировать бесполезно. Если они захотят туда зайти, сделают это через iPhone. Вообще социальные сети – неплохое место для активных продаж. Тот, к кому трудно

пробиться с помощью холодного звонка, вполне может быть доступен на «Фейсбуке» или в другой соцсети. Ведь люди заводят аккаунты в соцсетях ради новых знакомств. Единственно, здесь не работает подход, когда вы пишете в личном сообщении сразу предложение купить товар. Надо все делать мягче: сначала подружиться, затем проинформировать: «Кстати, у меня есть то-то и то-то. Может, вам это нужно?»

– Вы проводите корпоративные тренинги для менеджеров по продажам. Что люди на них получают? Кто чаще всего заказывает ваши тренинги?

– Во-первых, люди получают заряд позитива. Во-вторых, мотивацию на активные продажи. В-третьих, мощные продвинутые методики для продаж: как для поиска новых клиентов, так и для работы с возражениями, закрытия сделки и т. п. Результат – рост объемов продаж, маржинальности, прибыли.

Чаще всего мои тренинги заказывают два типа компаний: те, кому нужно мотивировать продавцов на активный поиск клиентов, и те, чьи продавцы не умеют продавать по прайс-листу, постоянно дают скидки клиентам. Их я учу, как перестать это делать. Если у вас рентабельность 10 %, а продавец отдает 5 % скидки, вы теряете половину прибыли.

– Какой самый важный совет вы можете дать руководителю активного отдела продаж?

– Позвольте продавцам продавать. Снимите с них бумажную и рутинную работу. Не должен продавец заниматься расчисткой склада, распечаткой счетов-фактур, общением с бухгалтерией и т. п. вещами. Он должен ПРОДАВАТЬ! Наймите администратора продаж, который снимет с продавцов эту нагрузку, и вы удивитесь, как изменятся ваши результаты.

Успешных продаж!

Примечания

1

Статья Евгения Колотилова была опубликована в журнале «Новости Маркетинга», № 10, 2013.