

Сергей Филиппов

**ПРОДАЖИ ВВЕРХ!  
МЕТОДИКА SALES 3.0**

Бизнес-тренинги

«Издательский Дом «КУРЬЕР-МЕДИА»  
Санкт-Петербург  
2012 год

## **Благодарности:**

- ***Всем клиентам нашей компании Vertex***, благодаря которым эта книга содержит большое число уникальных действенных методик, дающих реальный результат.
- ***Светлане Ярковой***, благодаря которой эта книга вышла именно в издательстве «Курьер-Медиа» и благодаря которой я еще раз убедился, что правильный выбор – хорошие, проверенные люди.
- ***Максу Днепровскому***, который в ультраскоростном режиме набивал текст с моих слов, благодаря чему книга получилась продолжением моих мыслей.
- ***Вите Щеглову***, благодаря креативным идеям которого книга легко читается и имеет много забавных историй.
- ***Ирине Кочневой***, на плечи которой легло управление всей компанией на время написания книги.
- ***Тёме Васильеву***, который дал хорошие рекомендации по структуре книги исходя из древних ведических знаний.
- ***Всем моим родным и близким***, которые всегда поддерживают меня в сложные моменты и вдохновляют на подвиги.
- ***И вам, уважаемые читатели***, которые купили эту книгу и будут применять профессиональные советы, данные в ней в своей практике.

УДК 658.852

Ф53

ISBN 978-5-905064-35-7

**Филиппов С.**

Ф53 ПРОДАЖИ ВВЕРХ! МЕТОДИКА SALES 3.0 / Сергей Филиппов. ООО «ИД «КУРЬЕР-МЕДИА», 2012. — 152 с.

В книге показаны уникальные секреты продаж, которые дают быстрый и гарантированный результат. Это проверено более чем 600 бизнес-тренингами, которые провел бизнес-тренер, практик Сергей Филиппов для ведущих компаний России и мира. Среди его клиентов — несколько десятков известнейших мировых брендов. Теперь эти уникальные методики, которые ранее были доступны только профессионалам на закрытых корпоративных тренингах, раскрыты на страницах книги. Автор делится секретами, которые обеспечили быстрый рост продаж нескольким сотням компаний. Все техники продаж, которые вы знали до прочтения этой книги, можно смело забыть. Прорыв в продажах к новым высотам и новым сверхприбылям теперь зависит от овладения этим материалом. Много практических упражнений, советов, примеров из жизни и понятных шагов, которые выведут ваш бизнес на новую высоту.

УДК 658.852

ISBN 978-5-905064-35-7

© Филиппов С., 2012  
© ООО «Копи-р Групп»  
© Оформление ООО «ИД «КУРЬЕР-МЕДИА», 2012  
© Иллюстрации Виталий Подвицкий, 2012

«Сергей Филиппов — харизматичный профессионал, интеллектуальный, яркий тренер.

Мы благодарны Сергею и планируем продолжать сотрудничество. Отлично, что секреты его техник есть в этой книге.

*Наталья Бутомо,  
директор по управлению знаниями и коммуникациями,  
ЗАО «Кондитерское Объединение «Любимый Край»*

«Хотелось бы отдельно отметить проведенный в нашей компании тренинг «Активные продажи», пройдя его, мы получили больше, чем ожидали. Для нас это были максимально эффективно вложенные средства.

Книга с его методиками — подарок для любого профессионального менеджера по продажам».

*Энвер Чарыев,  
управляющий ГК Эспрессо Италияно RU*

«Тренинги Сергея Филиппова — это не просто ряд эффективных методик, это как волшебство, хочется вновь и вновь их посещать. Помните, как в том фильме «Области тьмы», когда человек, съедая одну таблетку, обнаруживал у себя сверхвозможности, так и здесь, как будто раздвигаются рамки сознания, хочется учиться новому, ставить и достигать новых целей, а главное — жить! То, что есть теперь и книга — просто великолепно!»

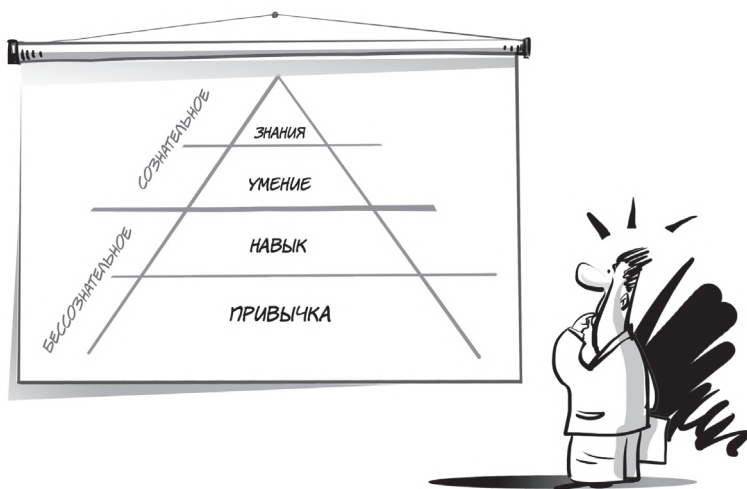
*Елена Гришкина, заместитель  
ген. директора ООО «ДЭКСТ», таможенный брокер*

## Оглавление

1. Определение продажи шире, чем вы думаете .....	7
2. Вы уверены, что продаёте клиенту то, что надо? .....	15
3. Как правильно выстроить цепочку продаж, или Секретная тропинка, дающая максимальный финансовый результат .....	19
4. Вы или вас? Активные продажи и пассивные продажи .....	27
5. Холодные звонки. Как разморозить клиента? .....	33
6. Не лает, не кусает, к ЛПР не пускает. Приручаем секретаря .....	43
7. Борьба за внимание. Как продать, когда вас посылают? .....	55
8. Назначение встречи. Как перейти к живому общению? .....	65
9. Как узнать желания клиента? .....	71
10. Презентация. Как вызывать желание купить? .....	83
11. Начались возражения — значит, процесс продажи запущен .....	97
12. Разминайте мозг, бой за цену начинается. Как продавать дорого .....	119
13. Свидание с клиентом (советы бывалого ходока) .....	133
14. Завершение продажи. Финишная прямая .....	145
Заключение .....	149

# Определение продажи шире, чем вы думаете...

Те, кто сталкивался с продажами, понимает, что это целое искусство. В отличие от науки искусству нельзя научиться без хорошего учителя. Вы можете прочитать сотни книг, но при этом так и не уметь продавать. Я хочу показать уникальную методику, которая позволит вам после прочтения этой



книги и выполнения всех упражнений, которые в ней есть, стать настоящим профессионалом в продажах.

Выше на рисунке представлена пирамида, которая показывает, как развивается человек. Верхние две части лежат в области сознательного, например вы осознаете, что вы читаете эту книгу, вас зовут так-то и т. д.

Нижние две части лежат в области бессознательного. Вы это делаете, но не обращаете на это внимания, делаете это на автомате. Например, вы чувствуете, что вы дышите, чувствуете подошвами ног ботинки, пятой точкой чувствуете то, на чем сидите. Пока я об этом не сказал, вы не обращали на это внимания, но все равно делали. Это и есть бессознательное применение.

Человек развивается сверху вниз. Сначала он получает знания, например от прочтения книги. Как вы думаете, почему не смотря на то, что много хороших книг по продажам, так мало хороших продавцов? Знания быстро забываются, примерно в 2 раза за 2 недели. Если вы откроете книгу, которую читали больше года назад, то увидите, что несмотря на закладки и пометки, практически все вылетело из головы. Знания нужно применить на практике.

Получая знания и применяя их на практике, вы приобретаете умение. Умение — это пока еще сознательно контролируемое знание, например как вождение автомобиля в первый раз. Вы все знаете, но практически все приходится контролировать сознательно. И если вдруг зазвонит телефон, то вы вынуждены остановиться.

Навык приобретается примерно через 1 месяц практики. Вы уже делаете на автомате. Привычка приобретается через 3-4 месяца практики и остается с вами практически навсегда.

Но главное отличие привычки от навыка в том, что навык вам все равно надо захотеть применить, например чтобы начать кому-то что-то продавать, привычка же «включается» автоматически, вы продаете уже неосознанно: клиентам, своим друзьям и близким.



Суть моей философии заключается в том, что подача материала так же важна, как и его содержание. Те 600 тренингов, которые я провел за восемь лет для крупнейших предприятий России и мира, подтверждают правильность этой философии. Продажи росли всегда, что позволило нашей компании «Вертекс» ([www.VertexGlobal.ru](http://www.VertexGlobal.ru)) стать крупнейшим игроком на рынке тренинговых услуг по Северо-Западу и войти в пятерку лидеров по России.

Итак, что же такое продажа? Это процесс или результат? Это деньги или удовольствие? Это призвание или работа? Я скажу вам так: продажи — это ваше мышление! Суть продажи — убедить другого человека в том, что он хочет сделать то, что хотите вы. И чем лучше вы научитесь убеждать другого человека в том, что он искренне хочет выполнить



ваше желание, тем выше будет уровень вашего мастерства в продажах. Это в свою очередь даст возможность не только зарабатывать столько, сколько вы хотите, но и получать от любого человека максимум желаемого.

Многие авторы книг по продажам пишут, что продажам можно дать определение, и ухитряются его дать, но как только вы делаете это, то резко ограничиваете свои возможности. Попробуйте дать определение смысла жизни, и как только вы сделаете это, то станете несчастным человеком. Ведь многие из тех возможностей, которые были перед вами, окажутся вдруг недоступны, так как не вписываются в эту концепцию.

Поэтому предлагаю считать продажами то, чем станет ваша жизнь после прочтения этой книги и добросовестного выполнения всех приведенных в ней упражнений.

Один из моих знакомых — Алексей — в свои 25 лет работал бухгалтером в небольшой компании и получал 25 тысяч рублей. Когда однажды мы разговорились о его работе, он сказал, что единственное, о чем мечтает, — это самореализация, возможность показать, чего ты стоишь. Но как ни пытался Алексей добиться этого, все упиралось в непонимание и нежелание окружающих. Тогда я рассказал ему об инструментах эффективных продаж и предложил их освоить. Спустя год после этого он создал свою небольшую лизинговую компанию, которая по прошествии восьми лет стала одной из крупнейших компаний Москвы со штатом более 300 человек и многомиллиардными оборотами. А Алексей нынче коллекционирует эксклюзивные автомобили. Последнее приобретение, седьмая модель в его коллекции, — Ламборджини.

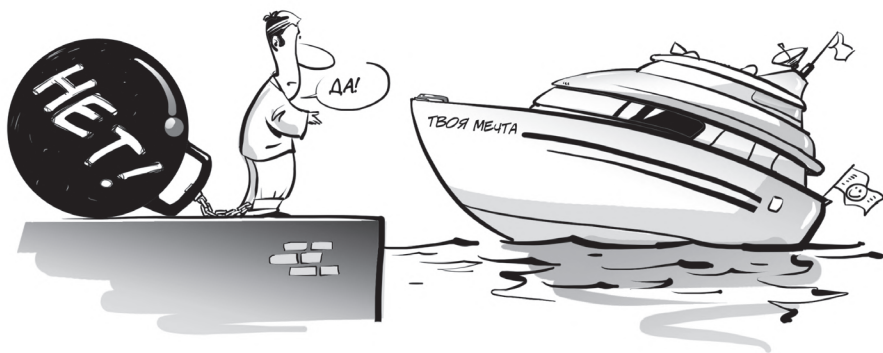
Чтобы убедиться в правдивости этой истории, вы можете связаться со мной, и я познакомлю вас с Алексеем лично. Вот что такое навыки продаж.

Представьте, что у вас есть ручка, а у кого-то есть степлер. Степлер стоит дороже ручки, но, обладая навыками продаж, вы можете обменять ручку на степлер, не доплачивая ни копейки. Потом точно так же можете поменять степлер на что-то другое, снова без доплаты. Так, используя навыки продаж,

один немец в результате трехлетних обменов, начав со скрепки, обзавелся в итоге домом. Эту историю вы можете найти в Интернете. Вот что такое навыки продаж.

Теперь давайте сыграем в игру:

1. Представьте яхту, которая стоит 1 миллион долларов.
2. Представьте, что она вам нужна.



Сейчас я задам вам вопрос, ответьте на него искренне.

Скажите: «ДА», если вы можете ее купить.

Скорее всего, вы промолчали... А знаете, почему?!

Потому что в вашей голове пронесся шквал примерно следующих мыслей:

«Есть ли деньги?» — И ваш мозг ответил: «НЕТ!»

«Есть где взять деньги?» — И ваш мозг ответил: «НЕТ!»

«Зачем мне эта яхта?» И ваш мозг ничего не ответил.

«Есть более важные вещи, которые можно купить, — забудь про яхту».

«Ее же надо содержать».

«Где я буду на ней плавать?»

«Меня укачивает».

«А вдруг ее украдут?».

И т. д.

А знаете, почему так произошло? Потому что ваш мозг — это самое ленивое «существо», с которым вы знакомы. Он очень не любит работать и очень любит простые решения. Для того, чтобы ваш мозг работал, вам нужно научиться его включать.

Не надо задавать себе вопрос: есть ли деньги?

Не надо задавать себе вопрос: зачем мне яхта?

Задайте себе вопрос: как я могу это сделать?

И ваш мозг ответит — «Никак».

А вы задайте вопрос «Как я могу это сделать?» еще столько раз, сколько потребуется, чтобы мозг нехотя начал предлагать вам хоть мало-мальски разумные решения. Тогда вы увидите, что все это время — до того, как вы прочитали эти строки, ваш мозг спал, и вам снился сон о том, что скоро вы будете финансово независимы и проживете долгую счастливую жизнь. Причем все это случится само собой. И только сейчас ваш мозг немножко активизировался.

Если бы ваш мозг был включен и работал, вам бы пришел в голову самый очевидный ответ на поставленный вопрос: «Вы можете купить эту яхту, чтобы просто перепродать ее дороже». Ведь я не говорил, что эта яхта вам нужна для того, чтобы на ней путешествовать! И не рассказывал, что миллион — это ее рыночная цена, ведь эта цифра может быть существенно ниже рыночной стоимости яхты.

Вы не видели решения данной задачи, потому что ваш мозг спал. И посмотрите, какие ответы он вам нарисовал — тупиковые, которые не помогают вам достичь цели, а помогают как можно легче от нее отказаться.

Вот эти ответы:

«Нет денег!»

«Негде взять миллион...»

«Есть более важные вещи, которые можно купить, — забудь про яхту».

«Ее же надо содержать».

«Где я буду на ней плавать?»

«Меня укачивает».

«А вдруг ее украдут?».

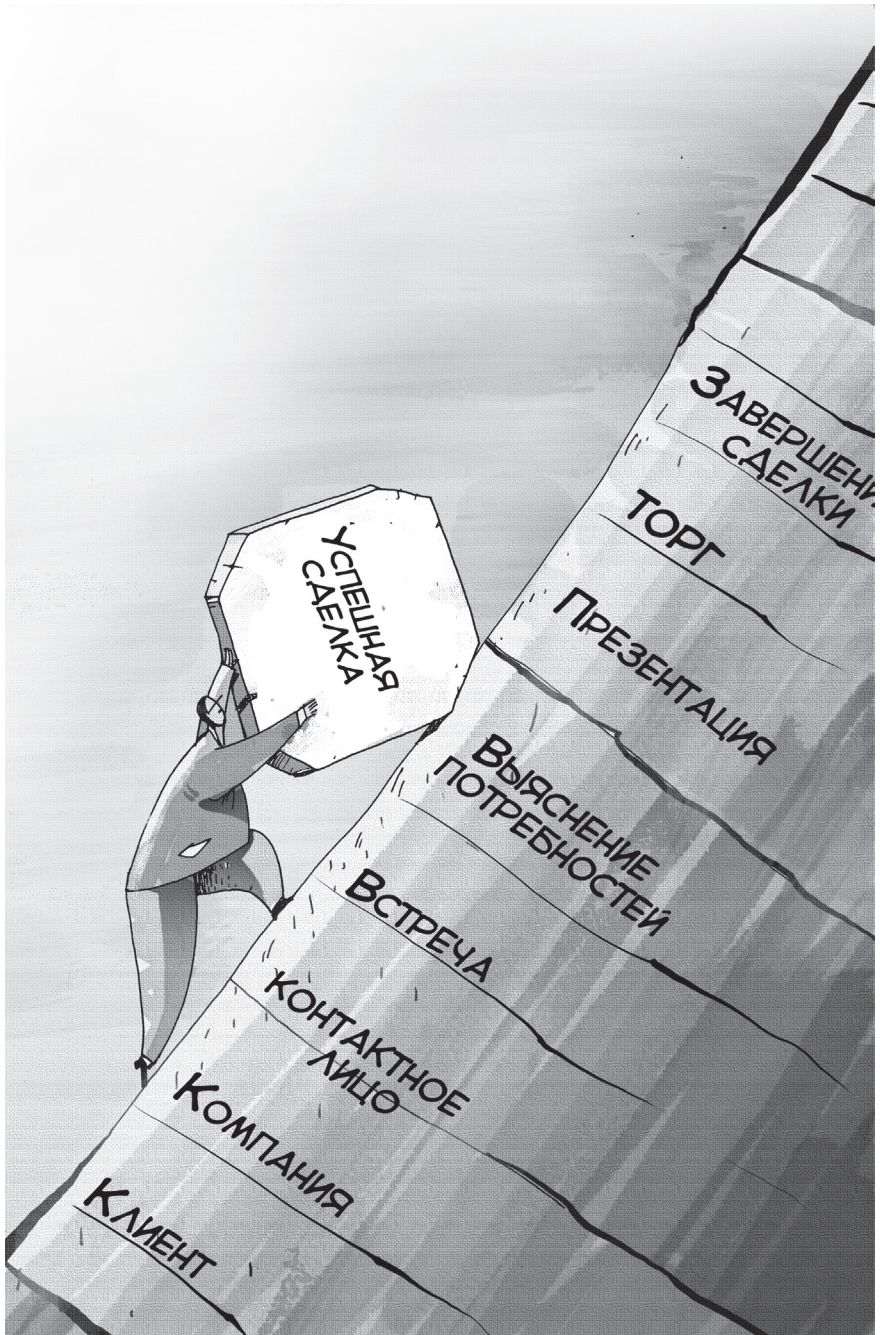
И т. д.

А ведь чтобы купить эту яхту для перепродажи, нет даже необходимости иметь миллион долларов. Вы можете получить деньги от покупателя яхты до того, как отдадите ему судно, а выплатить деньги продавцу яхты после того, как он отдаст ее вам. Все это результат переговоров.

Если кто-то из вас не верит, что это возможно, вот вам пример из жизни. Сейчас в Лондоне прошел громкий судебный процесс между двумя известными олигархами, и один из них, имеющий многомиллионное состояние, официально заявил, что ни разу в своей жизни он не покупал ничего для бизнеса (кроме личных нужд) за свои деньги. Он открывал кошелек лишь для того, чтобы оплатить свои повседневные нужды.

Представьте теперь, что вы открыли кошелек и посмотрели, сколько у вас с собой денег. Так вот, не потратив из них ни копейки на бизнес (только на повседневные нужды), вы можете благодаря своему уму заработать многомиллионное состояние. Если только заставите заработать свой мозг.

В этой связи вот вам еще одно определение продаж. Продажи — это умение заставить свой мозг работать и получить все, что вы хотите в этой жизни.



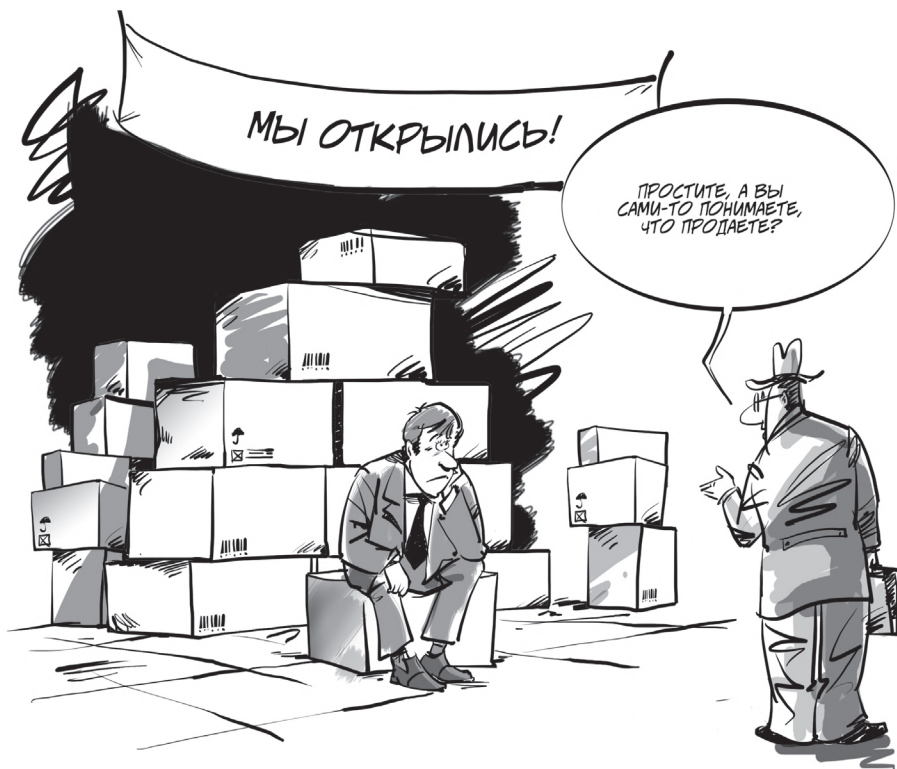
# Вы уверены, что продаете клиенту то, что надо?

Ответ на этот вопрос, казалось бы, крайне прост. Вы продаете товар или услугу, которую сказал вам продавать ваш работодатель. И пока вы так думаете, ваши продажи будут минимальны.

На самом деле вы продаете четыре вещи.

Сначала вы продаете этот товар или услугу самому себе, для того чтобы начать верить, что его или ее покупают не просто так, а потому что он или она нужны. Это необходимо для того, чтобы почувствовать товар или услугу своим нутром. Как это сделать? Ответьте себе на простой вопрос: почему я сам купил бы этот товар или услугу? Напишите минимум 10 причин. И повесьте их у себя перед глазами. Чем честнее вы ответите на этот вопрос и чем убедительнее будут ваши 10 причин, тем большего эффекта вы достигнете от данного упражнения.

Список причин будет постоянно дополняться по мере того, как вы будете продавать свой товар или услугу. Фактически этот список похож на ребенка: вначале он маленький и слабый, и вы сами мало верите в то, что из этой затеи что-нибудь



получится. Однако по мере того, как вы будете его дополнять, вы увидите, как ваш «ребенок» взрослеет, крепчает и матерет. В результате вы настолько поверите в свой продукт или услугу, что не сможете продавать его или ее дешево, вот тогда и наступит время, когда вы продали товар или услугу самому себе на 100%. Для достижения данной цели список причин должен быть постоянно перед глазами.

Второе, что вы продаете, — вы продаете себя. Сейчас я объясню, что имею в виду. Вы наверняка сталкивались с ситуацией, когда вы очень убедительны, хорошо знаете свой товар или услугу, но покупатель вам не верит. Не задавались вопросом: почему так происходит? Я вам отвечу: «Это происходит из-за того, что вы не продали ему себя!» Продать себя — значит вызвать доверие клиента, только в этом случае он начнет вас

слышать и начнет вам верить. Для этого необходимо придерживаться простых правил: хороший внешний вид, умение слушать, отличное знание своего продукта и умение правильно начать и продолжить беседу. Этим вопросам мы будем касаться в дальнейших главах книги.

Третье, что вы продаете, — это ваша фирма. Если вы не продали клиенту свою фирму, это значит, что у клиента не возникло доверия к ней. И даже если ваш товар хорош, а услуга — безупречна, вероятность того, что он купит его или ее именно у вас, в вашей компании, крайне мала. Правильная презентация своей компании — очень важный момент, который часто





упускают очень многие. Этой темы мы будем касаться в главе «Презентация».

И только четвертое, что вы продаете, — это товар или услуга. Давайте посмотрим, что получится, если вы поторопитесь и попробуете продать свой товар сразу.

Представьте, что вы встретились с клиентом. Рассказали ему подробно про свой товар или свою эксклюзивную услугу, он внимательно вас выслушал, возможно, даже не стал возражать. Вы искренне уверены в том, что отлично сделали свою работу, и так продолжается со всеми последующими клиентами. Однако через некоторое время оказывается, что они вас игнорируют. Да, клиенты заинтересовались товаром или услугой, но почему-то берут не у вас, а звонят конкуренту. Причем у него клиенты покупают ваш товар или услугу, практически не расспрашивая ни о чем, ведь вы им все уже рассказали. Знаете, почему так происходит?

А потому, что конкурент продал клиенту себя и компанию, клиент ему доверяет, а про товар или услугу он уже знал от вас. Задайте себе в этот момент вопрос: на кого вы работаете? На конкурентов. А если вы хотите работать на себя, придерживайтесь именно той последовательности, о которой я сказал.

Вот другой пример: вы продали себя, клиент вам верит, продали компанию, клиент хочет с ней работать, презентовали свой товар или услугу, но при первой же просьбе клиента дать скидку вы легко снизили цену, и так происходит каждый раз. Вы много продаете, у вас большие товарообороты, но почему-то ваша компания не имеет денег для того, чтобы активно развиваться. Зато клиенты имеют достаточно денег для того, чтобы перейти к вашим конкурентам, у которых лучше сервис, лучше обслуживание, более профессиональные менеджеры, потому что у конкурентов достаточно денег на развитие бизнеса. Вы легко даете скидку и уступаете в цене потому, что вы не продали свой товар или услугу самому себе и вы не понимаете, почему это столько стоит. Задайте себе вопрос: на кого вы работаете? На конкурентов.

# Как правильно выстроить цепочку продаж, или Секретная тропинка, дающая максимальный финансовый результат

Бытует мнение, что можно продавать все что угодно, обладая навыками продаж. Это абсолютно не верно, ведь навыки продаж — это разрозненные инструменты, и именно цикл продаж объединяет их в единое целое.

Цикл продаж — это последовательность шагов, которые необходимо сделать для того, чтобы с максимальной вероятностью заключить сделку. И для каждого товара, для каждой стратегии сбыта цикл продаж будет отличаться в нюансах, образуя своего рода уникальный ключ к успеху. Давайте разберем классический цикл продаж:

**Шаг 1.** Понять, кто твой клиент. Проанализируйте свой опыт продаж и опишите наиболее характерные особенности ваших клиентов. Вы увидите, что у них много общих черт, которые вы раньше не замечали. Если у вас нет своего опыта

продаж, то лучший способ — воспользоваться опытом конкурента. Как это сделать? Адресуйте этот вопрос своему мозгу, ведь он теперь не спит!

У меня был такой случай. Руководитель отдела продаж всегда говорил своим менеджерам, что они должны продавать товар всем клиентам. В итоге компании, в которые он приходил на руководящую должность, начинали терпеть убытки. При этом человек был искренне уверен, что делает все правильно. Его ошибка заключалась в том, что он не учитывал сегментирование рынка. Ведь есть клиенты, которым можно продать с минимальными трудозатратами, а есть клиенты, которым можно продать лишь с гигантскими трудозатратами.

Если вы не разобьете своих клиентов на сегменты, то рынок разобьет на сегменты ваш бизнес, а так как ресурс ваш ограничен, вы начнете терпеть убытки. Поэтому вы должны продавать товар в первую очередь тем клиентам, трудозатраты с которыми минимальны при необходимых условиях по прибыльности сделок. И только потом — клиентам, с которыми трудозатраты чуть больше. И так далее, до тех пор, пока в какой-то момент вы не поймете, что оставшимся потенциальным клиентам продавать просто невыгодно, так как трудозатраты становятся слишком большими. В этом случае существует два пути: либо менять товар (цены, условия поставки и т. д. все, что относится к вашему уникальному торговому предложению) либо искать новые рынки (например уходить в регионы).

Интересный факт: продажи через активный поиск клиентов по телефону и продажи через Интернет для многих бизнесов являются разными и мало пересекающимися рынками сбыта. Поэтому часто можно фактически удвоить уровень продаж, добавив продажи через Интернет, если у вас были только активные продажи. И наоборот.

**Шаг 2.** Найти телефоны и другие контактные данные ваших процентильных клиентов. Для этого можно воспользоваться следующими источниками: поисковые запросы в Интернете, специализированные сайты, форумы, сайты конкурентов, ин-

тернет-каталоги, выставки, специализированные журналы, печатные и электронные базы данных, поездки по городу, знакомые, друзья, рекламные объявления, тендерные сайты и т. д.

Очень распространенная ошибка заключается в том, что менеджеры берут самые простые источники, например печатные каталоги и удивляются, что у них низкие продажи, а их руководители удивляются, что менеджеры часто уходят. Между тем причина очень проста. В таких каталогах очень много мелких клиентов, которые не могут себе позволить купить у вас товар. Зато они, как и большинство мелких клиентов, крайне горды собой, поэтому надувают большие щеки и практически никогда не признаются в том, что они не могут у вас ничего купить, а объясняют свой отказ огромным количеством возражений и упреков. В результате менеджер по продажам, работающий по такому каталогу, огромное количество времени тратит впустую и получает в процессе большое количество негатива. В итоге у него нет продаж и он быстро уходит.



Поэтому следует помнить: у каждого источника потенциальных клиентов есть коэффициент качества, и чем больше потенциальных клиентов в источнике, тем более он эффективен. Очень часто от того, каким источником вы пользуетесь, зависит успех или полное поражение ваших продаж.

**Шаг 3.** Позвонить в компанию и «преодолеть» секретаря. Выйти на лицо, принимающее решение. Как это сделать, мы будем проходить в соответствующей главе.

Большинство начинающих менеджеров по продажам получают сильнейшую демотивацию к работе из-за того, что не знают эффективных приемов преодоления секретаря. Это приводит к тому, что они очень много времени тратят на уговаривание секретарей, отправку предложений на общую почту [info@шансов.net](mailto:info@шансов.net) или другую вникуда@дыра.com или на факс, который распечатывает их предложения сразу на мягкую бумагу. Говорят, что ее — бумагу — специально придумали для таких менеджеров по продажам. Там используются гипоаллергенные чернила, чтобы не вызывать раздражение «принимающей стороны». А еще говорят, что такие менеджеры во сне даже подписывают, как факсы, как бы продолжая работать, чем изумляют свою вторую половину.

**Шаг 4.** Правильно начать разговор с лицом, принимающим решение. Здесь многие допускают самую грубую ошибку, пытаются начать что-то выяснять. Подробнее о том, что надо делать и какие еще ошибки могут быть допущены на этом важном этапе, можно прочесть в соответствующей главе моей книги.

«Нам не надо, мы сами позвоним, работаем с другими, все устраивает, уже купили, мы вас знаем и сами позвоним, звоните позже, пришлите все, что есть, нам не интересно». Так выглядит типичное начало разговора» и нельзя лицо, принимающее решение, за это винить. Дело не в нем, дело в вас. Вы не умеете правильно начать разговор. У меня был случай, когда человек, принимающий решение, придумывал крайне оригинальные имена для своих ответственных сотрудников и просил им позвонить. Так в базе данных менеджера, рабо-



тающего с этим клиентом, оказались следующие лица: Репа Мартыновна, Акулина Акакиевна, Поликарпий Астахивевич и Фекла Соскова, с которыми менеджер по продажам искренне и настойчиво пытался связаться. Когда я рассказал об этом случае своему другу, который работает психиатром, он не менее искренне захотел познакомиться с этим выдающимся доверчивым менеджером, чтобы договориться об исследовании его мозга.

Юмор клиента становится огромной проблемой для неокрепшей психики некоторых менеджеров. Настоящие имена сотрудников этой компании удалось выяснить, просто сказав, что мы хотим пригласить их на профессиональную выставку. А для этого надо отправить приглашение, бесплатное, в то время как стандартный билет придется покупать за деньги. И о чудо! Оказалось, что в фирме работают люди с совершенно другими и вполне обычными именами: Алексей Петров, Иван Малышев и др.

**Шаг 5.** Договориться о встрече. Надо ли встречаться или не надо, зависит от многих факторов, но в основном решение этого вопроса сводится к финансовой целесообразности. Если прибыль от клиента гораздо меньше, чем затраченные на него ресурсы, в том числе и затраты времени и сил, то встреча не нужна. Если же прибыль от клиента достаточная, то встречи необходимы. Преимущество встречи будут разобраны в соответствующей главе данной книги.

**Шаг 6.** Презентация себя и компании. Эффект от хорошей презентации — это искреннее доверие клиента и его интерес к вам, к вашей компании и вашему товару или услуге.

**Шаг 7.** Выяснение потребностей. Иногда выяснение потребностей предлагается делать до проведения презентации, но насколько искренен будет с вами клиент, если вы пока не завоевали его доверие и не вызвали доверия к своей компании путем хорошей презентации? Поэтому презентовать себя и компанию я рекомендую до выяснения потребностей, а презентовать свой товар или услугу после их выяснения.

Представьте, что вы пришли к врачу, еще не успели сказать, что именно вас беспокоит, а он уже выписывает вам рецепт, и при этом искренне улыбается, протягивая его вам, и говорит, что данное лекарство вам поможет. Стали бы вы брать такой рецепт? А чему тогда вы удивляетесь, если клиент не покупает у вас ваш товар или услугу, когда вы сделали предложение, еще ничего не выяснив?

**Шаг 8.** Презентация вашего товара или услуги. Хорошо проведенная презентация создает у клиента сильный импульс к покупке или как минимум очень сильный интерес.

**Шаг 9.** Торг и переговоры о цене. Очень многие продавцы проводят огромное количество встреч, очень много продают, но при этом мало получают. Это происходит из-за того, что они не умеют продавать выгодно. Именно тому, как продавать выгодно, будет посвящена одна из глав данной книги.

**Шаг 10.** Завершение сделки. Если вы не умеете завершать сделки, у вас будет много клиентов, которые знают вас, которые к вам лояльны, очень вас любят, но при этом ничего не покупают.

Проведение личной встречи или ее отсутствие зависит, как мы уже сказали, от многих факторов, и поэтому я не стал включать ее в цикл продаж.

Как определить свой цикл продаж?

Это самый большой секрет успеха вашего бизнеса. Вроде бы в целом все понятно, но, как всегда, нюансы кроются в мелочах. С какими клиентами надо встречаться? Надо ли демпинговать при первой сделке или нет? Кто является лицом, принимающим решения? Сколько встреч имеет смысл проводить с клиентом? Где лучше всего брать контакты? Надо ли форсировать завершение сделки, или специально этот процесс торопить не стоит? Все это нюансы, которые вы можете узнать лишь на собственном опыте или опыте конкурентов. Как это сделать? Вспоминайте про мозг.

Хочу предупредить вас об одной распространенной ошибке. Вы знаете, что самый опасный период для автолюбителя — это второй год вождения. А вы знаете почему? Первый год он ездит осторожно, так как чувствует себя неуверенно за рулем. А на второй год он чувствует себя более уверенно и начинает рисковать, забывая даже об элементарных правилах безопасности. То же самое с циклом продаж. Когда вы найдете успешный цикл продаж, первое время вы будете его придержи-



ваться. А потом вам покажется, что у вас появилась интуиция, которая позволяет обходиться без цикла продаж, и продажи начнут стремительно падать. Мозг не любит признавать себя дураком — это вторая его особенность, поэтому вы будете искренне верить, что дело не в вас, а мозг услужливо подскажет причины: кризис, конкуренция, высокие цены, не очень хороший товар, низкая зарплата, изменившаяся конъюнктура рынка и так далее.

На самом же деле причина в том, что вы отклонились от цикла продаж. Делать этого **КАТЕГОРИЧЕСКИ НЕЛЬЗЯ**. Цикл можно только корректировать в соответствии с условиями на рынке. Цикл продаж — это механизм, а искусство продаж — то самое масло, которое позволяет этому механизму работать без сбоев. И тут вас подстерегает вторая ошибка. Когда вы только начинаете продавать, этот процесс вам кажется крайне увлекательным, полным творчества, драйва и куража, но через некоторое время вы замечаете, что, предпринимая определенные шаги и обладая определенными навыками, вы получаете определенный результат, и продажи становятся рутинной.

**КУДА ЖЕ ДЕВАЛИСЬ ДРАЙВ И КУРАЖ?!** Они никуда не пропали. Просто вы забыли поднять планку своих целей. Как только вы вдруг почувствуете, что продажи стали для вас скучны, как только вы поверите, что все знаете, просто попробуйте поднять продажи хотя бы в два раза, и увидите, что вы не знаете еще очень много.

**ПОЗДРАВЛЯЮ!** Вы окончили школу и перешли в университет. Но впереди еще аспирантура, кандидатская и докторская диссертации и членство в Академии наук продаж. Вы же не смотрите передачу «**ЧТО? ГДЕ? КОГДА?**» повторно, искренне радуясь, что каждый раз вы знаете ответ. Так и в продажах — через некоторое время приходится переходить на следующий уровень, и тут снова появляются креатив, драйв, кураж и удовольствие.

# Вы или вас? Активные продажи и пассивные продажи

Как вы думаете, что такое активные продажи, а что такое пассивные продажи?

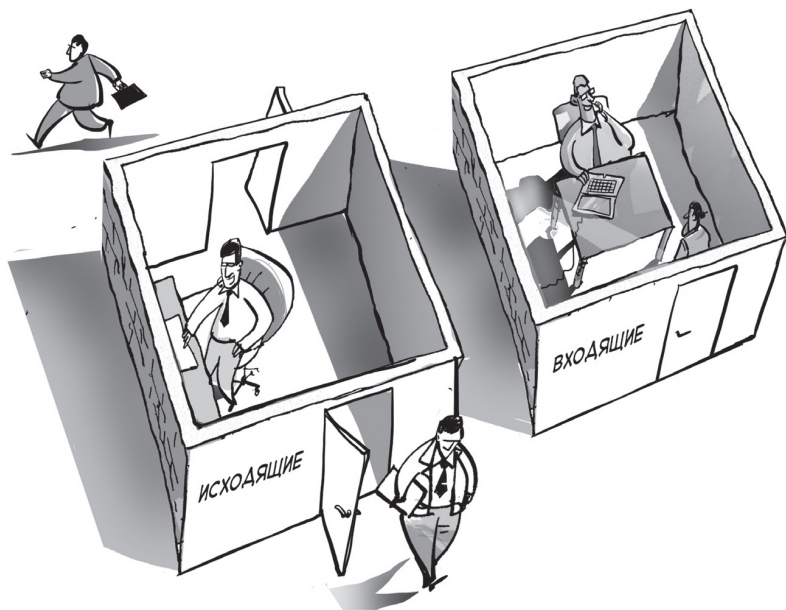
Все достаточно просто — **активными** считается такие продажи, когда менеджер, то есть вы, активно ищет клиента. При этом он совершает полный цикл продаж, который был описан в предыдущей главе, ищет клиента, звонит ему, преодолевает секретаря, выходит на лицо, принимающее решение, и так далее.

А **пассивные** продажи — это когда менеджер не звонит сам, а в основном работает на входящих звонках.

Так что же лучше: активные или пассивные продажи? Ответ на этот вопрос зависит от многих факторов. Безусловно, это зависит и от бизнеса, в котором вы работаете, и от того продукта, который вы продаете, и от конкуренции, и от ценовой политики вашей компании по отношению к конкурентам. Но я приведу вам такой пример. Представьте, что ваши конкуренты активно ищут своих клиентов и совершают холодные звонки, а вы решили продавать пассивно, дали большое

количество рекламы и посадили отдел продаж ожидать входящих звонков. Кто будет вам звонить? — Давайте проанализируем.

Клиенты, у которых все хорошо? Они вряд ли будут звонить, у них и без вас все хорошо. Клиенты, которые хотели что-то поменять, тоже вряд ли будут вам звонить, потому что им уже позвонили ваши конкуренты, уже встретились с ними, предложили услуги и товары на лучших условиях. По-



этому звонить вам будут, скорее всего, начинающие маленькие компании, которые только недавно вышли на рынок, либо компании проблемные, которые уже поменяли множество клиентов и сейчас ищут «очередную жертву», для того чтобы кредитоваться товарным кредитом на максимально большую сумму с большой отсрочкой, а потом сменить вас на другого поставщика. Либо фирмы, которые в силу конфликтности от-

дельных менеджеров или компании в целом часто меняют поставщиков. Нужны вам такие клиенты? Молодые, только начинающие, у которых нет средств, не способные покупать ваш достойный товар или услугу, проблемные и конфликтные.

Если ваши конкуренты продают товар или услугу активно, активно ищут клиентов, совершают холодные звонки, то вы должны поступать так же, однако делать это лучше ваших конкурентов. Для этого необходимо постоянно развиваться. Впрочем, есть и другие ситуации, когда бывает вполне достаточно и пассивных звонков. Либо это случаи, когда покупателем вашего товара является физическое лицо. При таком раскладе совершать холодные звонки крайне затруднительно в силу того, что физических лиц гораздо больше, чем юридических. Либо в вашем бизнесе принято продавать именно через пассивные продажи, давая большой объем рекламы и принимая входящие звонки.

Приведу яркий пример из собственной практики: к нам обратилась компания, которая совершенно недавно появилась на рынке. Ей было около шести месяцев, компания специализировалась на ремонтно-строительных работах, а продажами занимался сам генеральный директор. Он давал достаточно большое количество рекламы, нанял трех сотрудников — отвечать на звонки, и у него были бригады, как собственные, так и привлекаемые. Однако дела шли не очень хорошо. После анализа ситуации оказалось, что по рекламе звонят в основном физические лица. А как известно, денег у физических лиц примерно в пять раз меньше, чем лиц у юридических. Расстаются они с ними гораздо более трудно, чем юридические лица, и принимают работу более требовательно. Не зря говорят, что если физ. лицо застраховалось на семь тысяч рублей в медицинской страховой компании, то «налечиться» оно хочет на все семьдесят тысяч. Это вам скажет любой специалист в области медицинского страхования.

То же самое и с ремонтом: если физическое лицо заплатило за ремонт сто тысяч рублей, то ремонт должен быть на двести тысяч (по ожиданиям физического лица). На лицо явная проблема: реклама стоит дорого, дает директор ее много, платит

трем сотрудникам, отвечающим на входящие звонки, которых не так много, а звонят в основном физические лица, которые не готовы расставаться со своими деньгами. Кроме того, они очень требовательны и имеют завышенные требования к качеству работ, но при этом не имеют достаточно денег. Мы рекомендовали фирме перейти на активные продажи и вместо физических лиц приключиться на более крупные объекты, договариваясь на встречи с компаниями, которые могут дать субподряд данному клиенту, и так далее.

Директор начал брать небольшие субподряды при строительстве домов по внутренней отделке первых этажей, внутренней отделке магазинчиков, и дела пошли в гору. Сейчас это достаточно крупная фирма, которая уже не только занимается отделочными работами, но и строит загородную недвижимость, павильоны. Заметно вырос и штат. Если, когда мы начинали, он составлял шесть сотрудников плюс бригада порядка десяти человек, то сейчас в этой компании более ста человек, и этот рост произошел за три с половиной года, что является достаточно хорошим показателем. Вот что дает перевод с пассивных продаж на активные в том секторе бизнеса, где это жизненно необходимо.

Сотрудники, которые занимаются активными продажами, и сотрудники, которые занимаются продажами пассивными, — это совершенно разные люди с точки зрения их психотипа, с точки зрения темперамента и с точки зрения выполняемой работы. Активные продавцы в большинстве своем сангвиники, сангвиники-холерики, реже флегматики. Эти люди готовы встречаться, они энергичны, в чем-то даже немного агрессивны по причине своей нацеленности на достижение результата. Если же мы говорим про пассивные продажи, то здесь люди более мягки, отчасти более флегматичны, способны сидеть в офисе, никуда не выезжая. Они скорее готовы «сглаживать углы», нежели агрессивно наступать и атаковать. В силу этих различий между активными и пассивными продавцами в некоторых компаниях порой возникают определенные проблемы.



Когда есть большое количество рекламы, имеется хорошая репутация и идет большое количество входящих звонков, которых достаточно для выполнения плана развития компании, то в такой компании формируется отдел пассивных продаж. Затем в силу кризиса, в силу ужесточения конкуренции или каких-то других факторов возникает необходимость совершать активные звонки, начинать встречаться с клиентами, и тут компания сталкивается с огромной проблемой. Оказывается, что тот штат специалистов, который эффективно занимается пассивными продажами, обработкой входящих звонков, — совершенно не готов психологически заниматься холодными звонками и совершать активные продажи.

Поэтому в данном случае только часть сотрудников, которые занимались пассивными продажами в этой компании, смогут делать активные продажи, совершать холодные звонки. А часть сотрудников придется либо заменить, либо расширить штат, нанимая новых специалистов: с другим темпераментом, с другими навыками, с другими подходами.

Встречается также и другая проблема, когда в компании есть достаточно большой отдел активных продаж, который занимается холодными звонками, и руководитель отдела либо генеральный директор в какой-то момент решает, что надо разделить отдел продаж на тех, кто активно ищет, и тех, кто поддерживает уже имеющихся клиентов. Он пытается сделать отдел сервисной поддержки и развития с помощью сотрудников, которые до этого занимались активными продажами и холодными звонками.

И у него тоже ничего не получается, потому что сотрудники, которые занимаются активными продажами, которые рвутся в бой, ездят на встречи, активно атакуют, — они не способны сидеть и ждать. Это их угнетает, они теряют энтузиазм, они начинают сдуваться, они чувствуют демотивацию оттого, что не скачут в бой с шашкой наголо и с кличем: «ЭХЭЙ! Сейчас я вам продам!», а сидят и выжидают. В данном случае либо тоже приходится брать людей со стороны, либо из существующих активных продавцов выбирать тех, кто более-менее близок по психотипу и темпераменту к сотрудникам, готовым заниматься пассивными продажами.

Поводя итог, я бы сказал, что активные продажи и пассивные продажи — это два совершенно противоположных вида продаж с разными сотрудниками, с разными условиями, с совершенно разной мотивацией и нюансами. А самое главное, что отдел активных продаж не может превратиться в отдел пассивных продаж, и наоборот. Оба отдела требуется формировать с самого начала, потому что это будут совершенно разные люди.

# **Холодные звонки. Как разморозить клиента?**

Неотъемлемой частью активных продаж являются холодные звонки. Что такое холодный звонок? И чем он отличается от теплого звонка? И вообще? есть ли такое понятие? как «теплый звонок»? Да, есть. Холодные звонки — это когда вы звоните клиенту, который совершенно не ожидает того, что вы позвоните. Он не ждет того, что вы будете что-нибудь предлагать. Того, что на том конце провода будете вы, предлагающий что-либо купить, презентующий свою услугу или товар. Это совершенно чужой человек, он занят делом и он не готов к разговору с вами. Вот что такое холодный звонок. Все особенности холодных звонков мы разберем позже.

Какой же звонок называют «теплым»? Теплые звонки — это когда клиент уже знает вас. Возможно, он видел какую-нибудь информацию о вашей фирме, какую-нибудь статью, рекламу, или же он знаком с вашим продуктом по чьей-нибудь рекомендации. И когда вы звоните ему, он уже более расположен к вашему продукту, более расположен к диалогу. Безусловно,



холодные звонки делать гораздо сложнее? и здесь есть ряд особенностей. Менеджеры не любят делать холодные звонки, потому что при холодных звонках гораздо больше отказов, больше негатива, больше слов «Нет», которые приходится выслушивать менеджеру. Все это в целом формирует негативное отношение к звонкам.

Если вы занимались конным спортом, то наверняка знаете, что есть такое правило: если вы упали с лошади, то должны моментально сесть на нее вновь либо сесть на любую другую лошадь и немного проехать. Это делается для того, чтобы у вас не сформировался страх перед ездой верхом. Ведь падение вызывает легкий шок, а в некоторых случаях и тяжелый — при сильных падениях. И если вы моментально не сядете на лошадь, у вас появится страх, который в последствии закрепится и будет мешать вам ездить верхом на лошадях. То же самое происходит при холодных звонках.

Распространенная ошибка заключается в том, что, услышав негатив от клиента, который был не готов к разговору, менеджер начинает фиксироваться на этом. Начинает делиться этой негативной информацией, искать поддержки у других менеджеров, всячески в голове прокручивать этот разговор. Зацикливаться на нем, переживать, вместо того чтобы продолжать звонить. Если вы наткнулись на негативного клиента и получили отказ, моментально позвоните в еще одну компанию, вторую, третью, четвертую. Вам необходимо разговориться, для того чтобы негативный разговор забылся.

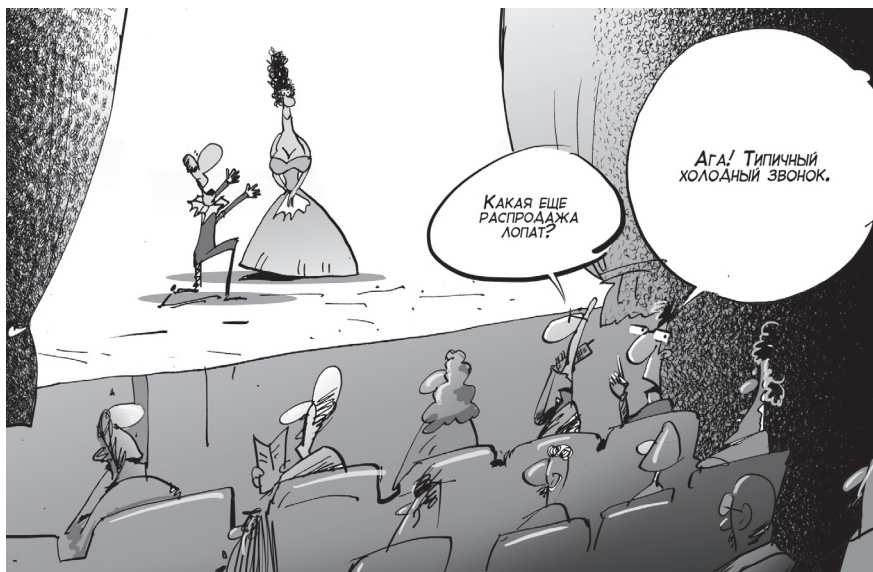
Если же вы постоянно слышите отказы, при последующих звонках возьмите и позвоните своим знакомым, родным и просто немножко отвлекитесь. Это позволит вам не формировать негативное отношение к холодным звонкам и чувствовать себя более уверенно. Ни в коем случае не надо рассказывать своим коллегам о том, что вам ответил клиент, как грубо он с вами разговаривал и что он вам крикнул, иначе этот негатив будет закрепляться, словно изображение на фотопленке. Если вы занимались фотографией, то знаете, что изображение на плен-

ке необходимо зафиксировать с помощью специальных химических препаратов, для того чтобы оно сохранилось. Если же открыть фотоаппарат, то пленка засветится, и на ней ничего не останется. То же самое и с холодными звонками. Если вы получили негативный опыт и делитесь им с другими, вы тем самым фиксируете его в своей голове, и он может закрепиться надолго, а бывает, что и навсегда, и в целом формирует у вас страх перед холодными звонками. Поэтому весь негатив нужно немедленно забыть, позвонив другому клиенту.

Для того, чтобы быстро преодолеть страх холодных звонков, есть очень хорошее упражнение. Я называю его «откажите мне». Что необходимо сделать? Вы берете телефон, берете справочник с компаниями и звоните по первому попавшемуся номеру. Допустим, там трубку снимает девушка, и вы говорите ей: «Здравствуйте, меня зовут Иван Иванов. Я тренируюсь не бояться отказов при холодных звонках. Вы можете мне отказать как можно более грубо и сильно, для того чтобы я перестал бояться отказов и холодных звонков?» С той стороны возникнет недоумение, если у девушки есть чувство юмора, то он вам откажет, возможно, просто посмеется, а может быть, откажет в очень грубой форме. Фактически пошлет — это вам и нужно! Так необходимо сделать с тридцатью фирмами. Уже после десятого звонка вы почувствуете облегчение, после двадцатого у вас возникнет ощущение внутреннего спокойствия, а к тридцатому звонку вам будет совершенно безразлично, что вам ответят на том конце телефонной линии. Вы будете себя чувствовать абсолютно уверенно, абсолютно спокойно, невозмутимо. Это именно то состояние, которое нужно для того, чтобы в дальнейшем успешно совершать холодные звонки.

### **Время для холодных звонков**

Очень часто я слышу от менеджеров по активным продажам примерно такое рассуждение: утром звонить клиентам неэффективно, потому что клиенты только что приехали на



работу, у них могут быть какие-нибудь совещания, они пока еще не попили свой кофе и не готовы разговаривать. Ближе к обеду звонить тем более бесполезно, потому что клиенты голодные. Они злые, разговор не получится. Во время обеда звонить бессмысленно, потому что клиенты не на месте. После обеда звонить без толку, потому что клиент вялый и сонный, он переваривает пищу, борется с послеобеденным сном и не готов разговаривать. Он готов философствовать, готов рассуждать на отвлеченные темы, но не готов говорить о деле, либо просто отмахивается из-за того, что не хочет, чтобы его отвлекали. Ближе к вечеру звонить совсем бесполезно, потому что клиент уже уставший, у него был тяжелый рабочий день и разговор не получится, потому что клиент будет раздражен, клиент будет стараться быстро завершить дела и не станет долго с вами разговаривать. В результате получается, что практически в течение всего рабочего дня звонить клиенту нет никакого смысла.

Так вот, все это неправда. Звонить клиенту можно в любое время. И с утра, и перед обедом, и в обед, и после обеда, и ближе к вечеру — все зависит от того, как вы с ним разговари-

ваете. Именно для этого в следующих главах будет рассказано о большом количестве инструментов, которые позволяют договаривать практически в любое время, практически с любым клиентом, и получать максимальную эффективность холодных звонков.

Очень важным нюансом при совершении холодных звонков является цикличность распределения работ. Что я имею в виду? Ответьте на вопрос: «Есть вы едете на машине со скоростью сто километров в час, то за какое время вы приедете из пункта А в пункт Б, если расстояние между ними сто километров?». Правильно, примерно за час. Да, вам требуется время на разгон и торможение, но суммарно вы потратите примерно час, чтобы преодолеть требуемое расстояние.

А теперь представьте, что вам нужно останавливаться каждые пять километров. В этом случае суммарное время будет уже больше, потому что вам нужно будет тормозить и вновь разгоняться... и так через каждые пять километров. Предположим, в этом случае вам потребуется час двадцать минут или даже полтора часа, чтобы добраться из пункта А в пункт Б. А если на протяжении стокилометрового пути вам нужно будет останавливаться каждый километр, тогда затраченное время будет еще больше — около двух-трех часов. Если же вам придется останавливаться каждые сто метров? Тогда время увеличится в разы. Кроме того, вы потратите больше бензина, и ваша машина будет гораздо более изношена.

Представьте теперь, что ваш мозг — такой же автомобиль. Он очень хорошо привыкает делать одну и ту же работу и очень не любит переключаться на другую. Поэтому распространенная ошибка менеджера по активным продажам заключается в том, что он постоянно переключается с одной работы на другую. Сначала он звонит клиенту, но как только договаривается с ним о чем-то, вдруг переключается на отправку коммерческого предложения. Потом звонит следующему клиенту, потом вновь возвращается к бумажной работе, потом звонит третьему, пятому, седьмому, всякий раз отвлекаясь на что-то дру-



гое. В результате этот менеджер быстро устает, объем работы, которую он делает, оказывается более чем скромным, и ему остается лишь удивляться: почему он так неэффективен?!

Правильный рабочий режим должен выглядеть иначе. Разделите все время, которое вы выделили на холодные звонки (если это весь рабочий день — то весь рабочий день, если только четыре часа — то четыре часа), на несколько промежутков. Сначала обзвоните всех клиентов до единого, но ничего не отправляйте, кроме срочной информации, которой будет мало. Помечайте, кому из клиентов вы должны отправить письма. Когда вы обзвонили всех клиентов, которых запланировали на сегодня, отвлекитесь минут на пять, смените психологическую обстановку, походите, выпейте чашечку кофе, а после этого сядьте и сделайте все предложения, которые надо было сделать, и отправьте их. Вы увидите, что при таком режиме работы ваша эффективность повысится более чем в два-три раза в зависимости от специфики бизнеса и от сложности коммерческих предложений и их подготовки.

В некоторых случаях при достаточно простых и однотипных коммерческих предложениях и их отправке или отправке информационных писем эффективность и продуктивность вашей работы повышается в четыре-пять раз. При этом усталость к концу рабочего дня практически не накапливается. Поэтому запомните крайне простое правило: сначала нужно всех обзвонить, и только потом, после небольшого перерыва, отправлять все предложения, о которых договорились. Исключения составляют только очень срочные предложения, которые необходимо отправить немедленно, но таких обычно крайне мало. В большинстве случаев разница в несколько часов, которые разделяют звонок и отправку коммерческих предложений, оказывается совершенно несущественной. Рассуждения о том, что чем быстрее вы отправите предложение, тем больше шансов у вас заключить сделку первыми и обойти конкурентов, практически всегда ошибочны. В большинстве случаев клиент готов подождать. Более того, часто бывает так, что первые предложения, которые пришли от конкурентов, уже забылись, а ваше предложение, появившееся позже, на их фоне выглядит более привлекательно. Особенно если ваше предложение сделано более профессионально, о чем мы будем говорить в соответствующей главе данной книги, которая называется «Презентация».

У меня был достаточно интересный случай с компанией, которая занимается продажей метизной продукции. Когда мы начинали с ней работать пять лет назад, она была небольшой, суммарно в компании работало около десяти человек, отдел продаж состоял из пяти сотрудников плюс генеральный директор и бухгалтер. Второй учредитель, который являлся помощником генерального директора, и еще несколько сотрудников работали на складе. Основная сложность заключалась в том, что отдел продаж делал крайне небольшой объем работы, и эффективность его была очень низкой. После анализа ситуации оказалось, что навыки специалистов отдела продаж достаточно высокие.

Генеральный директор набрал хороших сотрудников на рынке и достойно им платил. Но, к сожалению, он неправильно



ставил им задачу, и сотрудники были вынуждены постоянно переключаться с одной работы на другую. Мало того что они занимались холодными звонками и рассылали коммерческие предложения сразу после того, как поговорили с клиентом, так они еще параллельно пытались делать отгрузки, отправлять какие-то документы, резервировать товар и так далее. Мы дали рекомендацию разделить работы. Сначала заниматься холодными звонками, и только во второй половине дня, после трех часов, браться за второстепенную работу: формировать и отправлять коммерческие предложения и т. д. Также мы рекомендовали, чтобы с определенной периодичностью каждый из пяти сотрудников отдела продаж помогал бы остальным: оформлял заявки, составлял коммерческие предложения, делал отгрузку и так далее... Получилось, что в каждый из пяти рабочих дней эти обязанности всякий раз выполнял новый менеджер.

Таким образом, получилось, что работы были полностью разделены, и менеджерам по продажам больше не нужно было переключаться с одного дела на другое. Как вы думаете, во сколько увеличилась выручка этой компании? Вы будете удивлены! Результат был виден уже через месяц после того, как они ввели данную методику. Директор компании был также удивлен, что такой простой совет, который я дал ему, выдал такой отличный результат. Выручка компании через ме-

сяц выросла в полтора раза. Через два месяца — в три раза. А уже после полугода она увеличилась более чем в четыре раза. Это все произошло из-за того, что сотрудники стали более эффективно работать. Количество звонков, которые они успевали делать в день, выросло с тридцати до ста. Количество коммерческих предложений, которое они отсылали клиентам, также заметно выросло. Кроме повышения эффективности и количества звонков, также уменьшилась усталость сотрудников к концу рабочего дня. Они стали работать эффективно на протяжении всего рабочего дня, а не только в первой его половине. Безусловно, такой простой, на первый взгляд, совет не может быть дан без серьезных наработок и знаний в данной области. Поэтому данная книга содержит ценные советы, которые являются квинтэссенцией многолетнего опыта: моего и нашей компании «Вертекс» (см. подробно [www.VertexGlobal.ru](http://www.VertexGlobal.ru)) в продажах и в обучении этой тонкой профессии, которую лично я считаю наукой.

Есть наука — психология, есть наука — физика, а я считаю, что есть и наука — продажи, и эта наука не менее интересна, не менее сложна, чем любая другая. Она требует серьезного исследования, ежедневной практики, и в ней еще могут быть сделаны большие открытия, которые позволят менеджерам по продажам быть более эффективными. А первый, кто возьмет на вооружение эту науку, будет завоевывать рынок и лидировать на нем. Теперь, когда мы достаточно поговорили про холодные звонки, давайте перейдем к следующему блоку, который называется «Преодоление секретаря».





БЫЛО БЫ  
ЗДОРОВО С ВАМИ  
ПОГОВОРИТЬ, НО  
МНЕ ТУДА.

ДИРЕКТОР

СЕРГЕЙ

# Не лает, не кусает, к ЛПР не пускает. Приручаем секретаря

Большинство менеджеров по продажам совершают типичную ошибку, когда звонят в компанию, с которой еще не работают: они пытаются сразу представиться секретарю, презентовать ему свой товар, а потом надеются, что секретарь переключит их на то лицо, которое им необходимо. Поймите, секретарю любой компании звонит огромное количество разных менеджеров, которые предлагают воду в офис, канцелярию, продвижение сайта. Они предлагают большое количество разнообразных услуг и товаров и начинают свой разговор примерно одинаково: «Здравствуйтесь. Меня зовут так-то-и-так-то, я представляю такую-то компанию. С кем можно поговорить по такому-то вопросу?» У секретаря выработался инстинкт не пропускать таких людей. У нее включается автопилот, как только она слышит фразы: коммерческое предложение, сотрудничество и тому подобное. Не думайте, что вы оригинальны, когда говорите такие слова! Их говорят все. Вот примерный диалог при подобном звонке:

Секретарь: Здравствуйте, компания «ВЕРШИНА».

Менеджер: Здравствуйте. Это Василий, компания «Курьер». Хотим предложить вам услуги по отправке корреспонденции. С кем можно поговорить по этому вопросу?

Секретарь: У вас какое-то предложение?

Менеджер: Да.

Секретарь: Отправьте на электронную почту.

Менеджер: Мы так сразу не отправляем. Переключите меня на лицо, принимающее подобные решения.

Секретарь: Мы не переключаем. Отправляйте на ящик...

Дальше она диктует вам адрес электронного ящика info@\*название компании\*.ru. Это общая почта компании, и результатов от отправки писем на такие ящики вы не получите. Их можно также назвать: info@шансов.net или info@дыра.com).



Для того чтобы разобраться, как же преодолеть секретаря, давайте проведем небольшую игру. Представьте, что вы сидите на тренинге и тренер бросает вам колпачок от фломастера. Вы его ловите, потому что колпачок летит в вас, потому что вы знаете этого человека и потому что вам ничего не угрожает. А вот теперь представьте, что ваш руководитель запретил

вам ловить колпачки на тренинге. И вот тренер говорит вам: «Здравствуйте. Меня зовут Сергей Филиппов. Я тренер компании Vertex. Сейчас я брошу вам колпачок. Ловите». Что вы мне ответите?

Мне не нужно ловить колпачок.

Мне нельзя ловить колпачок.

Я не ловлю колпачки.

Мы уже ловили колпачки от других тренеров.

Видите, все очень похоже на то, что говорит секретарь, когда вы ему звоните со своим предложением. А теперь представьте, что тренер взял и просто резко бросил в вас колпачок. Вы поймаете его или, в крайнем случае, отобьете, что, правда, бывает довольно редко. Почему вы ловите колпачок, несмотря на распоряжение вашего руководителя его не ловить? Потому что работает рефлекс, а не логика. С секретарем надо делать то же самое. Секретарь либо любой другой «блокер» преодолевается на уровне рефлекса. Нет необходимости вступать с ним в логический диалог.

Запомните основное правило: секретарю нельзя представляться, пока он сам вас не попросит! Нельзя начинать диалог с секретарем со слов: «Здравствуйте. Меня зовут так-то-и-так-то, я хочу то-то-и-то-то». Ни в коем случае!!! Иначе у нее включится автопилот и она начнет вас отшивать.

И второе правило: нет универсальных методов преодоления секретаря. Методы, которые я вам покажу, увеличивают вероятность того, что вас переключат, но ни в коем случае этого не гарантируют. Поэтому если у вас что-то не получилось, перезвоните попозже, через полчаса или час. И с помощью другого метода преодолите секретаря. Итак, какие существуют методы *(видео этих методов с тренингов при звонках реальным клиентам можно посмотреть по ссылке: <http://vertexglobal.ru/main/video/>)*?

### **1) Метод «Универсальный».**

Еще иногда его называют: минимум информации, максимум

настойчивости. Данный метод хорошо дополняет любой другой. Вот как он звучит.

Секретарь: Здравствуйте. Компания «ВЕРШИНА», слушаю вас.

Менеджер: Здравствуйте, переключите, пожалуйста, на генерального директора.

Секретарь: Как вас представить?

Менеджер: Это Сергей.

Секретарь: А по какому вопросу?

Менеджер: Да это Филиппов!

Секретарь: И все-таки, что вы хотели?

Менеджер: Он в курсе.

На практике после вашего ответа: «Это Сергей», как правило, возникает некоторая заминка, потому что у секретаря складывается ощущение, что она получила ответ на свой вопрос. А в связи с тем, что ответ был максимально краткий и содержал имя, у нее создается впечатление, что директор вас хорошо знает. И если даже она спрашивает после этого: «По какому вопросу?» или «Что вы хотели?», вы должны ответить просто: «Да это Филиппов!».

Этот метод универсальный и позволяет дополнить любой другой.

## **2) Метод «Спешка».**

Вот как он звучит.

Секретарь: Здравствуйте. Компания «Вершина», слушаю вас.

Менеджер: Ой, девушка, переключите на директора, пока он не убежал, а то у меня звонок сорвался.

Если вдруг она продолжит расспрос\*:

Секретарь: А как вас представить?

Менеджер: Это Сергей.

Секретарь: А из какой вы компании?

Менеджер: Да это Филиппов!

**\*Запомните.** Всегда первым вы называете имя и только потом фамилию.



### 3) Метод «Свой парень».

Секретарь: Здравствуйте. Компания «Вершина», слушаю вас.

Менеджер: Добрый день, девушка! Там руководитель еще не убежал?

Второй вариант:

Менеджер: Добрый день, девушка! Там руководитель с обеда вернулся?

Третий вариант:

Менеджер: Добрый день, девушка! Там ваш замечательный генеральный из отпуска вышел?

Четвертый вариант:

Менеджер: Добрый день, девушка! Там коммерческий директор вернулся с совещания?

Можно импровизировать до бесконечности. У секретаря складывается впечатление, что вы свой парень. Если она все же вас спрашивает «А что вы хотели?» или «А по какому вопросу?», вы должны задействовать универсальный метод: имя, фамилия, да он в курсе.

#### **4) Метод «Можно Пушкина?».**

Метод очень хорош, когда вы не знаете должность и ФИО лица, принимающего решения. Ведь не всегда можно определить размер компании и не всегда можно определить, какова должность лица, принимающего решения по вашему товару или услуге.

Секретарь: Здравствуйте. Компания «Вершина», слушаю вас.

Менеджер: Здравствуйте, можно Александра Сергеевича (выдуманное имя и отчество, вы не знаете, есть ли там такой человек)?

Как правило, продолжение диалога именно такое:

Секретарь: У нас нет такого.

Или:

Секретарь: Какой добавочный?

Менеджер: Не знаю. От вас звонил человек по поводу поставки оборудования (или заказа вашей услуги, товара. Того, что вы продаете). Возможно, наш секретарь неправильно записала информацию. Кто это у вас может быть?

Обратите внимание! Вы спрашиваете: «Можно Александра Сергеевича?», заведомо зная, что такого нет. Можно использовать и другие имена, однако не стоит придумывать сложные и редко встречающиеся, такие как Акакий Полиграфович. В этом случае секретарь может просто обидеться на вас из-за того, что вы подумали, что такой человеку может у них работать, или просто решит, что ее разыгрывают.



Второй подводный камень в этом методе. Вы должны сказать, что звонящий интересовался вопросом, связанным со сферой вашей деятельности. Скажем, если вы занимаетесь телекоммуникациями, то спрашивал по поводу подключения к Интернету. Еще один существенный нюанс — это открытый вопрос в конце. Любая ваша фраза должна завершаться открытым вопросом!

– Кто у вас это может быть?

Ведь в данном случае мозг секретаря начинает отвечать на вопрос: «Кто это может быть?», а не на вопрос: «Кто вы?».



## **6) Метод «Запарить».**

Секретарь: Здравствуйте. Компания «Вершина», слушаю вас.

Менеджер: Здравствуйте, спросите скорее у вашего технического директора, по какому ГОСТу выполнять работы? По 38128600, 98-го года или по 38127911, 97-го года? И соответственно, какую маркировку нанести: отечественную красно-белую или импортную сине-черную?

Как правило, секретарь не может запомнить такой поток информации и он очень часто переключает на того человека, которого вы спрашивали. Обычно она говорит: «Сами спросите, как вас представить?» И тогда уже идет метод «Универсальный».

Частой ошибкой при использовании этого метода является малое количество информации. Обязательно следует произносить большое количество цифр либо большое количество терминов. Так, чтобы секретарь не могла запомнить. Метод «Запарить» хорошо работает со сложными секретарями, которые ведут себя надменно. Есть секретари, которые в силу определенных обстоятельств или характера ведут себя очень надменно, считая свою работу очень важной. С такими данный метод «Запарить» работает очень хорошо, потому что такой секретарь мыслит так: «Что?! Технические вопросы. Я не буду даже пытаться в них разобраться».

## **7) Интересным методом преодоления секретаря является перебор добавочных номеров.**

Когда вы звоните клиенту и там автоответчик говорит: «Наберите добавочный номер», вы можете сделать следующее. Открываете в Интернете любую поисковую систему и вводите запрос с номером телефона компании: «645-79-29 доб.» (доб. — сокращение от слова добавочный). Поиск может дать вам добавочный номер нужного человека или отдела. Если в поиске нашелся любой другой добавочный номер, действуйте так: звоните в компанию, набираете этот номер и говорите: «Ой!

ТРЕНИНГ "ПРЕОДОЛЕНИЕ СЕКРЕТАРЯ"



Меня неверно переключили. Как мне связаться с финансовым директором?» Либо с главным инженером, либо с генеральным, смотря кто вам нужен. Есть один нюанс в данном методе: если вы увидели, что один из добавочных номеров, который выдала поисковая система, например, 256, то возможно, что директор находится на номерах 200, 201, потому что системный администратор, который настраивал АТС, начинал именно с этих номеров, а на номере 222 находится сам системный администратор.

В данном методе есть подводный камень: на том конце трубки могут ответить: «Позвоните по основному номеру, секретарь вас переключит».

Как же узнать, как зовут генерального директора или любого другого сотрудника компании, который вам нужен?

Если вы скажете: «Напомните мне его имя-отчество» или «Скажите, как его зовут», это может вызвать подозрения, ведь вопрос носит явно выясняющий характер. Чтобы узнать, как зовут генерального, технического, коммерческого директора или любого человека, который вам нужен, достаточно спросить: «Напомните, как его отчество?». В большинстве случаев человек не ответит вам: «Петрович», а скажет полностью имя с отчеством: «Олег Петрович». Если же вам сказали только отчество, задайте вопрос про имя. И вам ответят, потому что вам уже сообщили отчество. Есть такой принцип обязательства и последовательности, когда человек открыл вам немного конфиденциальной информации, ему легче дать следующую, потому что часть ее он вам уже сообщил.

### **8) Метод «На позитиве».**

Действенный метод, позволяющий вам улучшить настроение секретарю и себе.

Секретарь: Здравствуйте. Компания «Вершина», слушаю вас.

Менеджер: Здравствуйте, где там самый лучший специалист, звезда компании, ваш технический директор?

Секретарь: А как вас представить?

Менеджер: Это не менее замечательный человек Сергей.

Секретарь: А из какой вы компании?

Менеджер: Да это Филиппов!

Создается полное ощущение, что вы отлично знакомы. Таким образом вы преодолеваете секретаря.

Нет методов, которые дают стопроцентный результат. Используя даже самые эффективные из них, не всегда получается преодолеть секретаря. Но в продажах, как и в игре в покер, всегда побеждает тот, кто имеет инструменты, дающие максимальную вероятность, в данном случае вероятность продажи. Поэтому даже если вам не удалось преодолеть секретаря в данной конкретной компании с первого раза, перезвоните ему

через полчаса, через несколько часов и попробуйте использовать иной метод. И вы точно его преодолете!

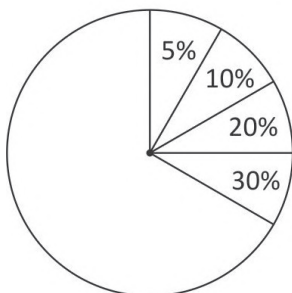
Теперь упражнение. Для того чтобы вам поупражняться, необходимо сделать следующее: возьмите список из тридцати компаний и любыми методами начинайте преодолевать секретарей. Сначала вам психологически будет сложно выходить на лицо, принимающее решение. Скажем, на генерального директора, либо на технического, либо на исполнительного. Вам будет казаться, что вас сейчас поймают и в чем-то обвинят. Но со временем делать это будет все легче и легче. А к тридцатой компании вы почувствуете, что преодоление секретаря — очень легкая операция.

Проанализируйте вашу эффективность, и вы увидите, что она гораздо выше, нежели при использовании метода «Здравствуйте. Меня зовут так-то-и-так-то, я представляю такую-то компанию. С кем можно поговорить по такому-то вопросу?». Вы поймете, что при использовании тех методов, о которых вы только что прочитали, ваша эффективность преодоления секретаря или любого другого «блокера» и легкость выхода на лицо, принимающее решения, выросли в разы. Это и есть то, что вам необходимо, то, что определит вашу успешность. А что же делать после того, как вы вышли на лицо, принимающее решения? Об этом мы поговорим в следующей главе.

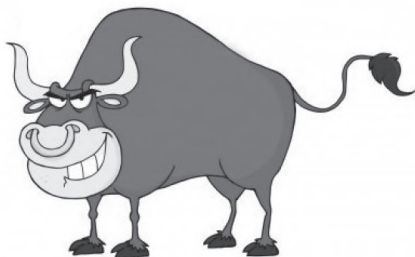


# Борьба за внимание. Как продать, когда вас посылают?

Круг внимания ...



Родео ...

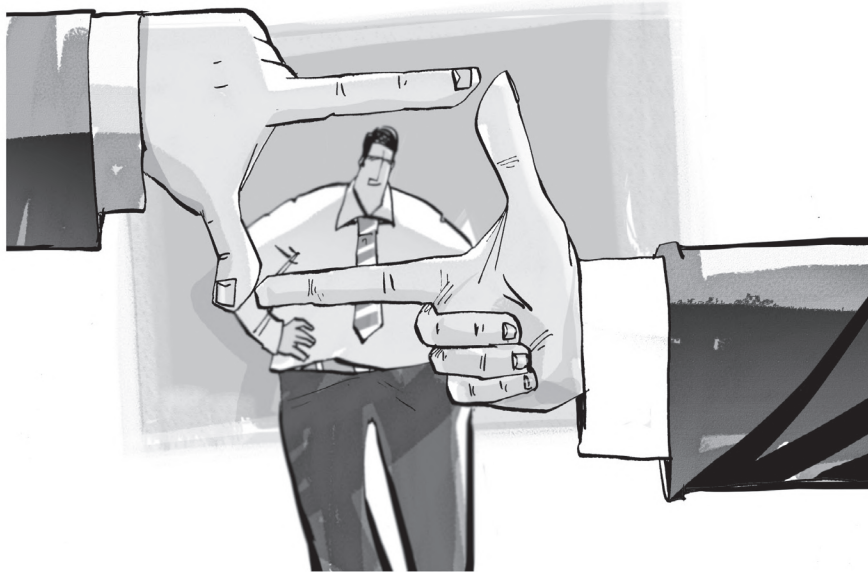


Когда вы добрались наконец до лица, принимающего решение (ЛПР), начинается «родео». Бык — это соответственно ЛПР, вы на быке. ЛПР будет пытаться вас сбросить, ваша же задача — оставаться на быке как можно дольше, удерживая внимание ЛПР. Круг внимания будет, соответственно, расти, и ваши шансы добиться успеха будут увеличиваться.

Вот вы вышли на лицо, принимающее решение. Что же ему сказать? Дело в том, что если это холодный звонок, этот человек может быть занят чем-то своим и совершенно не готов к разговору с вами. Представьте, что вы сидите дома. Вечер,

вы смотрите телевизор, и вдруг раздается звонок на ваш мобильный телефон и незнакомый голос говорит: «Выйдите, пожалуйста, на улицу». Каков будет ваш ответ? Скорее всего, вы скажете: «Зачем? Мне не надо! Мне и тут хорошо! Меня все устраивает! А если будет надо, тогда выйду! Выйду как-нибудь потом!».

Примерно так же будет вам отвечать и лицо, принимающее решение! Вы с ним разговариваете первый раз. Вы ему пытаетесь предложить свою продукцию либо услугу. Задаете какие-



то вопросы. А он в ответ говорит вам примерно следующее: «Мы работаем с другими. Нам не надо. Нет времени. Поговорите с моим подчиненным. Звоните потом. Я сам вас наберу, если мне что-нибудь понадобится. У нас все хорошо. Сейчас не время». Похожая ситуация, не правда ли? Вы наверняка думаете, что это возражения. А вот и нет. Я бы сказал, что это лишь отговорки.

В чем же отличие? Дело в том, что возражения — это осознанная вещь, когда человек понимает, что вы предлагаете, и

осознанно вам отказывает. А отговорка — это когда он отказывает вам спонтанно, для того чтобы просто от вас отделаться. Точно так же, как и вы отвечаете человеку, который звонит вам вечером и предлагает выйти на улицу. А если ситуацию немного другая? Вечером вы сидите дома, смотрите телевизор, пьете кофе. Вдруг вам звонит человек и говорит: «Выйдите, пожалуйста, на улицу. Я вам случайно машину поцарапал. Хочу деньги отдать. Нашел ваш номер мобильного телефона под стеклом, вы, видимо, его там оставляете, чтобы могли вам позвонить, если ваша машина мешает выезжать с парковки». А вы знаете, что это действительно правда. Чувствуете разницу? Это предложение выглядит намного заманчивей. И, скорее всего, вы выйдете. А что, собственно, поменялось? А вот что! Человек во втором случае учитывает ваши интересы, а в первом — нет. Это еще одна часто повторяемая ошибка, когда вы сразу после того, как вышли на лицо, принимающее решение, к примеру, генерального или коммерческого директора, пытаетесь что-то презентовать или выяснять.

Сначала необходимо вызвать интерес человека, находящего по ту сторону телефонной линии. Как же это сделать? Оказывается, есть секрет. Давайте по порядку. Для начала обсудим, как правильно начать разговор. Многие начинают примерно так: «Здравствуйте, меня зовут Василий. Компания «Прогресс». Мы осуществляем грузоперевозки. У нас в штате десять машин. Мы возим по всей России. В том числе и из-за рубежа. Можем сделать таможенную» и т. д. Это неправильно! Вы не знаете, чем занят ваш собеседник. Он еще совершенно вас не знает. У него, может быть, нет времени на беседу с вами. И ваш монолог не представляет для него никого интереса и совершенно его не «цепляет». Как же правильно начать разговор? Нужно четко назвать свое имя, свою компанию, четко сказать, чего вы хотите, и в конце задать широкий открытый вопрос.

«Здравствуйте, Иван Петрович. Сергей Филиппов, компания «Вертекс». Мы хотим с вами работать по поставке такой-то продукции. «С чего нам начать?», или «Как нам сделать первые шаги?», или «Как нам стать вашим поставщиком?»



Собеседника нужно всегда называть по имени-отчеству. Как видите, я сказал, как меня зовут, сказал, из какой я компании, сказал, чего я хочу, и задал широкий открытый вопрос. Этот вопрос сразу снимает часть отговорок, которые могут быть на том конце телефонной трубки.

Однако отговорки все же могут начаться:

Мне не надо!

Поговорите с моим подчиненным!

Мы сами вам позвоним!

Нет времени!

У нас все есть!

Не звоните сюда больше!

И т. д.

Что же делать в такой ситуации? Как зацепить человека по ту сторону трубки, как попасть в сферу его интересов? Тем более вы уже знаете, что попасть в сферу интересов человека, особенно если вы его не знаете, достаточно сложно.

Вы наверняка слышали легенду о том, что мир стоит на трех китах. И наверняка знаете, что это не правда. Так вот оказывается, что это не совсем неправда. Это хорошая метафора. Три кита представляют собой три эмоции, которые управляют практически любым человеком. Первая эмоция — страх, вторая эмоция — жадность, а третья — тщеславие. Если вы поведете беседу так, что ваши ответы будут попадать в любую из этих эмоций, то сможете удержать внимание лица, принимающего решения, с той стороны трубки. Обычно достаточно нескольких минут такой беседы, чтобы человек начал выдавать какую-нибудь информацию, за которую вы сможете зацепиться. Это очень похоже на то, как действует пчела.

Представьте, что вы на пляже: читаете книгу и нежитесь на солнце. И вот к вам начинает приставать пчела, постоянно жужжа над ухом. Вы от нее отмахиваетесь: «Нам не надо, звоните потом, сейчас некогда, сами позвоним, все устраивает». И пока пчела вас не ужалит, вы так и будете ее игнорировать. Но вот она вас ужалила. И вы уже готовы бежать за ней и уде-

лить ей достаточно времени. В примере с пчелой, когда вы ее догоните, то непременно захотите прихлопнуть. А в примере с вами, когда вы звоните лицу, принимающему решения, из него начнет поступать информация, благодаря которой вы сможете выстроить мостик к дальнейшему сотрудничеству. Итак, как же попадать вашими фразами в эмоции собеседника? Давайте рассмотрим этот момент по пунктам.

### **«Мы работаем с другими». Ваши варианты ответов на данную отговорку:**

«Рассмотрите нас как более выгодную альтернативу» — это «выпад» в расчете на жадность.

«Компании вашего уровня нормально иметь несколько поставщиков» — на тщеславие.

«А если мы предложим более выгодные условия?» — на жадность.

«Если вы работаете не с нами, то возможно вы переплачиваете» — на страх.

«А хотите сэкономить» — на жадность. «Работая только с одним поставщиком, вы рискуете» — на страх.

Упражнение. Напишите на отговорку «Мы работаем с другими» десять возможных вариантов ответов с вашей стороны, которые соответствуют специфике вашего товара/услуги и которые попадают в одну из трех «фундаментальных» эмоций: либо в страх, либо в жадность, либо в тщеславие. Если у вас возникают сомнения, в какую именно эмоцию, страх или жадность, попадает тот или иной ответ, то в большинстве случаев он — ответ — «бьет» в обе эмоции, в зависимости от того, с какой стороны смотреть.

### **Следующая отговорка «Нам не надо, нам не интересно».**

#### **Варианты ответов:**

«Но вы ведь еще не знаете всех наших уникальных условий, которые могут быть выгодны для вас».

«А что необходимо? Давайте мы предложим более хорошие условия».

«Вы же можете упустить уникальную возможность!»



«А если это позволит вам реально экономить? У нас одни из самых лучших условий».

Упражнение. Напишите на отговорку «Нам не надо, нам не интересно» еще пять своих вариантов ответа.

### **Следующая отговорка «Нет времени».**

#### **Варианты ответов:**

«Предлагаю встретиться. Это реально сэкономит ваше время».

«Предлагаю отправить вам информацию только по тем вопросам, которые вас интересуют в первую очередь».

«Давайте встретимся для того, чтобы я мог презентовать вам нашу компанию, предложить вам лучшие условия сразу на месте. Такой уважаемый человек, как вы, всегда выбирает самое лучшее».

Я вам предложил три варианта. Придумайте еще семь вариантов ответов, которые соответствуют специфике вашего бизнеса.

### **Следующая отговорка «Поговорите с моим подчиненным».**

#### **Варианты ответов:**

«Я именно так и сделаю, но некоторые моменты могут оценить только руководители вашего уровня. Позвольте, я их уточню».

«А если мы договоримся с подчиненным, вы готовы сменить поставщика?»

«Есть ли у вас принципиальные возражения против смены поставщика?»

Я снова предложил вам три варианта ответа, а вы накидайте еще семь вариантов, которые соответствуют специфике вашего бизнеса.

Мы рассмотрели всего несколько отговорок: «Мы работаем с другими», «Нам не надо, нам не интересно», «Нет времени», «Поговорите с моим подчиненным». Вы можете сделать следующее большое упражнение. Перечислите все отговорки, с которыми вы сталкивались.

Например: «Звоните потом».

«Я сам вас наберу».

«У нас все есть».

«Директор против, мне его на заставить».

«Если у вас будет в два раза дешевле, тогда я у вас куплю».

«Сейчас сезон/не сезон».

«Я сам вас наберу» и т. д.

На каждую отговорку сделайте пять-шесть вариантов ответов. Так, чтобы каждый из них попадал в одну из эмоций: страх, жадность, тщеславие. В некоторых случаях вариант ответа может включать сразу две эмоции. Как правило, это страх и тщеславие либо жадность и тщеславие.

Придумать варианты ответов страх-жадность очень сложно. Чаще ответ попадает либо в страх, либо в жадность, смотря с какой стороны оценивать. Словом, если вам удалось придумать варианты ответов, которые включают сразу обе эти эмоции, это показатель достаточно высокого уровня вашего про-



фессионализма. В результате у вас получится банк ответов на все типичные отговорки.

Что с ним делать? Возьмите карточки 4x12 см, на каждой из них с одной стороны напишите отговорку, а с другой стороны — все варианты ответов на нее, которые вы придумали. Пользуйтесь этими карточками, постоянно держите их перед глазами, для того чтобы выучить. Это очень похоже на изучение иностранного языка. Чем больше вариантов ответов на типичные отговорки вы запомните, тем проще вам будет вести диалог с лицом, принимающим решения. До каких же пор надо удерживать его внимание?

Вариантов тут несколько. Если вы получили дополнительную информацию, позволяющую вам в дальнейшем выстроить мостик к сотрудничеству, это очень хорошо. Если оппонент начал нервничать, вы должны «закруглиться» и перестать пытаться продолжать диалог, ведь это может вызвать еще большее раздражение. Лучше сказать: «Извините, Иван Петрович, давайте я перезвоню в другой раз». Третий вариант — когда ваш оппонент бросил трубку. Перезвоните ему сейчас же, немедленно, и скажите: «Извините, Иван Петрович, видимо, связь прервалась, я хотел вам сказать то-то и то-то». В этом случае вы даете ему возможность сохранить лицо, не показывая себя несдержанным. Если же он говорит, что намеренно бросил трубку, и просит вас больше не звонить, то в этом случае вы можете перезвонить ему через несколько дней или недель. В зависимости от того, сколько еще хороших потенциальных клиентов у вас есть для обзвона.

Итак, мы разобрали главу «Как удержать внимание лица, принимающего решения». Для того чтобы закрепить изложенные в ней техники, необходимо позвонить в новую компанию, преодолеть секретаря теми методами, которые нам уже известны, и постараться максимально долго удерживать внимание лица, принимающего решения. Для тренировки я рекомендую вам использовать не ваш продукт и не вашего потенциального

клиента. Например, придумайте новый бренд кофе, придумайте оригинальную фасовку, например по 273 грамма зерна, звоните в кафе и удерживайте внимание лица, принимающего решения, как можно дольше. Засекайте время.

При первых звонках у вас может возникнуть небольшой страх, вам будет тяжело звонить, но это временные сложности. По мере того, как вы будете заучивать варианты ответов на отговорки, вам будет все легче и легче общаться с людьми. Вы начнете получать от них информацию относительно других лиц, принимающих решения, относительно критериев выбора, относительно встречи, относительно пробной партии, то есть ту информацию, которая позволит вам выстроить мостик к дальнейшему сотрудничеству.

Не бойтесь практиковаться вживую, на реальных клиентах — это самая сильная практика, которая только может быть. Она побеждает все страхи, развеивает сомнения и дает очень сильную уверенность в себе. То есть делает все необходимое для того, чтобы вы стали успешным продавцом.

### **Назначение встречи. Как перейти к живому общению?**

Нужно ли назначать встречу с клиентом или нет, зависит от экономической целесообразности. Если речь идет о достаточно крупных сделках, встречаться с клиентом необходимо, ведь такие встречи будут окупаться. Если же у вас в основном небольшие сделки, при этом количество клиентов огромно и каждый из них покупает не регулярно и не является крупным заказчиком, тогда необходимости ездить на личные встречи нет. Вам будет достаточно продавать по телефону. Особенно если вы распространяете товар на большой территории, добираться до каждого клиента будет сложно. Поэтому всегда исходите из экономической целесообразности личных встреч.

В некоторых случаях, таких как продажа станочного оборудования, сложных инжиниринговых или консалтинговых услуг, встречаться с клиентом необходимо, ведь без личной встречи вы не сможете сделать продажу. Если же мы говорим о продажах метизов небольшими партиями или продаже незначительных количеств пищевых добавок, в данном случае нет необходимости встречаться. В некоторых отраслях бизнеса





есть необходимость встречаться только с ключевыми клиентами, которые закупают много и регулярно. Если необходимо назначить встречу, вам надо действовать следующим образом. В процессе первого контакта с клиентом предлагайте встречу первым. Для того чтобы сделать это, начинайте фразу с оборота: «Именно поэтому...».

«Нам ничего не надо».

«Именно поэтому предлагаю встретиться для того, чтобы я мог рассказать, чем мы можем быть эффективны».

«Мы работаем с другими».

«Именно поэтому предлагаю встретиться для того, чтобы сравнить».

«У нас все есть».

«Именно поэтому предлагаю встретиться, и выберем только то, чего у вас нет. Я вам сделаю хорошее предложение прямо на месте».

«Нас все устраивает, мы не хотим ничего менять».

«Именно поэтому предлагаю встретиться, чтобы я мог рассказать вам о том, как можно улучшить ситуацию в вашем бизнесе».

Видите, практически в любом случае, начав с фразы «Именно поэтому...», можно перейти к предложению встречи. Вторым важным моментом, на который следует обратить внимание, это необходимость обстоятельно растолковать собеседнику, что именно даст ему встреча с вами.

Например: «Благодаря встрече вы реально сэкономите время, ведь вместо долгой переписки я смогу вам кратко, быстро и по существу рассказать, чем мы сможем быть вам полезны».

Либо: «На встречу я привезу вам образцы, чтобы вы смогли посмотреть их вживую».

Либо: «На встрече мы познакомимся лично и обсудим все вопросы, которые по телефону будем обсуждать гораздо дольше».

Либо: «На встрече вы сможете получить более выгодные условия, потому что — сами понимаете — на встрече можно договориться».

Обязательно нужны аргументы, которые позволяют клиенту понять, зачем ему вообще с вами встречаться.

Третий момент — подтолкните клиента к личной встрече, сказав: «Я как раз буду недалеко от вас завтра», «Мы как раз находимся в вашем районе неподалеку», «Я завезу вам небольшой сувенир от нашей компании». Таким образом, вы подталкиваете клиента к встрече.

Четвертый момент — обязательно попытайтесь взять у него номер личного мобильного телефона. Тут есть несколько уло-



вок. Начните со слов: «Вы очень занятой человек, чтобы накануне подтвердить нашу встречу, могу ли я в виде исключения взять номер ваш мобильного». В большинстве случаев клиент соглашается. Если он говорит вам, что не даст номер своего мобильного, есть другая уловка. Вы говорите ему: «А корпоративный мобильный?» и ждете...

Дело в том, что человеку достаточно тяжело признаться в том, что у него нет корпоративного мобильного телефона. Как только вы подобным образом задели тщеславие собеседника вероятность того, что он даст вам номер своего мобильного телефона, повышается.

И, наконец, еще одна важная уловка. Предположим, человек с той стороны трубки говорит вам: «Давайте созвонимся на следующей неделе и там уже договоримся». Соглашаться на подобное предложение ни в коем случае нельзя. Когда вы позвоните ему, вся следующая рабочая неделя будет уже занята. Поэтому вам нужно попытаться назначить встречу на следующую неделю сейчас: «Иван Семенович, давайте договоримся сейчас. Пускай даже примерно, а потом на следующей неделе я позвоню и подтвержу встречу». При таком варианте вероятность встречи намного выше, потому что клиент пометил себе время randevu и уже не займет его другими делами.

Еще раз повторим: предлагайте встречу первым, всегда начиная со слов «Именно поэтому...». В процессе телефонного разговора нельзя предлагать встречу только один раз, предлагайте ее несколько раз, это совершенно нормально. Но каждый раз начинайте со слов «Именно поэтому», но под разным «соусом». Аргументируйте, что даст клиенту личная встреча с вами. Подталкивайте к встрече. Постарайтесь взять мобильный телефон. Обязательно оговорите время встречи, пускай даже предварительно, и договоритесь подтвердить его накануне.



### Как узнать желания клиента?

Один из наиболее распространенных вопросов, который задают менеджеры по продажам, звучит так: «В какой момент выяснять потребность?».

Как, казалось бы, очевидно — когда вы начали общаться с лицом, принимающим решения. Однако выясняется, что он еще не готов разговаривать с вами, и мы рассматривали эту ситуацию в главе «Как удержать внимание лица, принимающего решения». Или делать это на личной встрече? Но это тоже не всегда возможно. На какие-то вопросы клиент готов ответить, а на какие-то — нет. А попадаются клиенты, которые хронически не хотят разговаривать, не дают выяснить потребности, реагируют неадекватно, кричат, выгоняют, говорят, что они не хотят с вами работать, и так далее. Так в какой же момент выяснять потребности?

Я вам скажу так, и это будет совершенно точный ответ: выяснять потребности необходимо всегда. Выяснение потребностей — это не конечный результат, это процесс, причем постоянный, ведь у клиента часто появляются новые потребности. Бывает так, что у него есть неосознанные потребности, на которые вы наталкиваетесь и которые удается раз-

ВНАЧАЛЕ

ПОТОМ



вить в потребности, достаточные для того, чтобы совершить продажу.

Поэтому выяснение потребности — это постоянный процесс. И вы должны заниматься этим всегда. Безусловно это необходимо делать при помощи вопросов. Однако прежде чем мы начнем разбираться, как именно это должно происходить, давайте выясним, какие типы вопросов бывают.

### Открытые и закрытые вопросы

Что такое закрытый вопрос? **Закрытый вопрос** — это вопрос, на который можно ответить «ДА» или «НЕТ». Например: У вас белая рубашка? Вы сидите на стуле? Вы используете станки? Вы ездите на машине? Это закрытые вопросы. Их эффективно задавать, когда вы уже выяснили потребности и

хотите уточнить, правильно ли вы поняли те или иные моменты. Для того чтобы выяснять потребности, лучше использовать открытые вопросы.

**Открытые вопросы** — это вопросы, на которые нельзя ответить «ДА» или «НЕТ». Они начинаются с вопросительных слов: как? когда? каким образом? где? почему? зачем? с чем связан? Например: Какие станки вы используете? На какой машине вы ездите? С чем связан выбор именно этого поставщика? Почему вы хотите рассмотреть несколько предложений, прежде чем сделать свой выбор? С чем связано то, что вы хотите отложить рассмотрение этого вопроса на месяц? Видите, ответить на эти вопросы невозможно «ДА» или «НЕТ». Поэтому собеседнику приходится давать открытый ответ. Сразу оговорюсь, что на практике, если вы хорошо установили психологический контакт с клиентом, то даже на закрытый вопрос клиент дает достаточно открытый ответ, однако так бывает не всегда. Поэтому пользуйтесь открытыми вопросами, для того чтобы более точно выяснять потребности клиента.

**Хвостатые вопросы.** Что такое хвостатые вопросы? Хвостатые вопросы — это вопросы, которые подталкивают клиента к тому, что вы хотите. Они начинаются со слов: Не так ли? Правда ли? Правильно ли что? Вы согласны, что? Верно ли, что? Например: Верно ли, что вы хотите улучшить ситуацию в своей компании? Правда ли, что вы всегда приобретаете только современное оборудование? Правильно ли я понял, что вы хотите модернизировать парк автомобилей? Вы согласны, что очень важно рассматривать постоянно появляющиеся новинки на рынке, чтобы быть конкурентоспособными? И так далее.

**Альтернативные вопросы.** Альтернативные вопросы удобно задавать, когда вы хотите подтолкнуть клиента к принятию решения. Альтернативный вопрос исключает сомнения о готовности или не готовности принять решение. Он содержит утверждение, что клиент уже готов принять решение, осталось только выбрать наиболее подходящий из существующих



вариантов. Например: Вам удобно, чтобы я подъехал к вам сегодня или завтра? То, что вы подъедете, уже подразумевается. Вам удобно встретиться в час или после четырех? То, что вы будете встречаться, уже само собой разумеется. Вы будете модернизировать сразу весь парк оборудования или начнете с наиболее устаревших станков? То, что клиент будет заниматься модернизацией, уже решено. Альтернативные вопросы очень удобные тем, что они позволяют исключить все решения, кроме двух предложенных вами, и заменить вопрос: «Готов или не готов купить клиент» на вопрос: «А что именно готов купить клиент и на каких условиях?».

**Вопросы вовлечения.** Вопросы вовлечения звучат так: Что бы вы выбрали, если; Если бы вы все-таки решили купить, то что? Давайте представим, что вы решили приобрести, тогда что бы вы выбрали? Эти вопросы заставляют втянуть клиента в обсуждение будущего. Причем будущего, связанного с покупкой товара у вас. Таким образом, эти вопросы и ответы на них дают вам возможность зацепиться за те или иные детали, которые есть в ответе клиента. Например: Если бы вы стали модернизировать парк станков, что бы вы приобрели? Если бы вы решили сменить автомобиль, то на какой марке остановили бы свой выбор? Предположим, что вы решили сменить мобильный телефон, какая модель и какой производитель были бы вам интересны?

**Уточняющие вопросы.** Уточняющие вопросы очень хороши, когда вы что-то недопоняли или хотите выяснить детали. Они начинаются со слов: «То есть». Например: То есть вы хотите вот это? То есть вас устроит вот такой вариант? То есть вы хотите модернизировать парк оборудования? То есть вы хотите встретиться уже сегодня? То есть вы хотите сделать предоплату? Эти вопросы позволяют уточнить детали.

На тренинге, для того чтобы выяснить, насколько менеджер хорошо умеет выяснять потребности клиента, я провожу следующее упражнение. Я беру несколько участников, как пра-

вило, три-четыре, вывожу их за дверь. Остальные участники пишут на доске контекст: что за клиент, что он берет и у кого, по каким ценам, с НДС или без, на каких условиях, с самовывозом или доставка включена в стоимость, какой ассортимент продукции, почему он работает с существующим поставщиком, по каким критериям принималось решение и так далее. То есть весь контекст, который необходимо выяснить для того, чтобы сделать коммерческое предложение максимально целенаправленно. После этого я скрываю данную информацию от участников, которые стоят за дверью, чтобы они не могли увидеть то, что мы написали.

Затем один из них возвращается, перед ним лежит ручка и бумага для того, чтобы он смог сделать записи. Одного из присутствующих в зале я прошу сыграть роль клиента. Далее происходит следующее: менеджер садится, за его спиной я ставлю флипчарт и открываю надписи для того, чтобы участник тренинга, который играет роль клиента, мог их видеть в качестве подсказки. Затем объясняю менеджеру задачу: «Вы встречаетесь с таким-то человеком из такой-то компании, ваша задача — задать максимальное количество вопросов для того, чтобы выяснить текущую ситуацию в компании и ее потребности». Как вы думаете, сколько из того, что мы написали на доске, менеджеру удастся выяснить? Вы будете удивлены!

Меньше тридцати процентов. Второй шок возникает от того, что менеджер практически не делает записей. Бумага и ручка, которые лежат перед ним, остаются неиспользованными или используются по минимуму. Менеджер в лучшем случае делает лишь несколько пометок. После этого я показываю менеджеру, что он выяснил менее тридцати процентов, и спрашиваю: «Почему вы не писали?» На что менеджер отвечает: «Я все запомнил!» Тогда я отворачиваю флипчарт от него и говорю: «Повторите то, что сможете вспомнить!» Как вы думаете, сколько из того, что менеджер сумел выяснить у клиента, он может вспомнить? Вы будете удивлены еще больше! Не больше тридцати-сорока процентов из выясненного, или сум-

марно менее пятнадцати процентов от того, что мы написали на флипчарте и что важно для работы с данным клиентом. Мало того, что человек выяснил лишь тридцать процентов от того, что мог бы, так он еще и забыл почти половину этой информации. И это сразу после того, как он ее выяснил. А что будет, если он по дороге в офис столкнется с какой-нибудь ситуацией, которая заставит его понервничать? А если у него в этот день будет несколько встреч с клиентами? Менеджер забудет практически все. За исключением того, какой именно товар, один из ассортимента, берет клиент, и то в лучшем случае.

Также распространенной ошибкой является то, что менеджер, еще не выяснив потребности клиента, начинает предлагать свой товар. Второй, третий, четвертый участник, которые оставались за дверью, вели себя подобным образом. Они почему-то были уверены, что клиент не будет отвечать на их вопросы. Что он начнет нервничать, будет злиться и выгонять их. Это абсолютная неправда. Просто нужно выяснять потребности не за один раз, задавая клиенту огромное количество вопросов и превращая тем самым встречу в допрос.

В первый заход вы должны узнать максимум из возможного, а остальное выяснять дальше, от случая к случаю. Поэтому еще раз повторю то, что я уже говорил. Выяснение потребностей — это процесс постоянный. А листочек с выясненными потребностями — это рабочий инструмент, который руководителю компании имеет смысл проверять, чтобы оценить, насколько эффективно менеджер провел встречу с клиентом и вообще насколько эффективно он ведет данного клиента. Особенно это актуально, когда у вас длинные и затяжные продажи, и оценить в правильном ли направлении менеджер делает шаги, бывает очень сложно. Потому что финансовый результат, который является следствием продажи, может наступить только через полгода, год, а может, и еще позднее.

Но даже в быстрых продажах, когда финансовый результат виден сразу же, выяснение потребностей клиента и постоян-

ное пополнение листочка с записями о текущей ситуации и обо всех новых деталях является крайне важным фактором, который позволяет развивать клиента, удерживать его, предлагать ему полный ассортимент товаров и услуг на оптимальных условиях. Поэтому еще раз повторю: задача менеджера — максимально аккумулировать всю информацию о своем клиенте, какую только возможно собрать в данный текущий момент. А дальше выяснять остальное при каждом удобном случае. Какими же инструментами пользоваться для того, чтобы правильно и максимально полно выяснить потребности клиента? Давайте посмотрим.

Чтобы выяснить потребности и текущую ситуацию клиента, я рекомендую достаточно универсальный инструмент. Он называется «вспашка огорода». Для того чтобы вспахать огород, вам необходима лопата и необходимо знать, где надо пахать.



### Что такое лопата?

Лопата — это всего два пункта: цепочка вопросов и вопрос «А что еще?».

Что такое цепочка вопросов? Как правило, это вопросы: Что? Какие? Где? На каких условиях? Почему? С НДС или без НДС? Сколько? Что хотелось бы улучшить? Когда? Кто? Как? Бывает, что цепочка вопросов содержит семь, восемь вопросов. Второй пункт это вопрос: «А что еще?». Такая «лопата» позволяет копать очень эффективно.

Предположим, я хочу выяснить у клиента, что он берет. Я задаю вопрос: «Скажите, что вы закупаете?» Он отвечает: «Станки». А какие станки? Такие-то. А где закупаете? У такой-то компании. А на каких условиях? На таких-то. А по какой цене? Он называет цену. Это цена с НДС? А сколько станков закупили? А что хотелось бы улучшить? А когда закупили, как давно? А кто еще принимает решения по этому вопросу? Как принималось решение? Видите, я иду по цепочке вопросов, опуская те из них, которые в данном случае неуместны. Но те вопросы, которые уместны, я задаю. Таким образом, я могу выяснить практически все в отношении данного вопроса. Затем перехожу ко второму пункту: «А что еще?». Возможно, клиент закупает не только эти станки, а еще какие-либо, или не только станки, а еще что-нибудь: расходные материалы и так далее. И я копаю. Вот это и есть лопата.

### Что такое места для вспашки?

Это несколько разделов, в которых необходимо задавать вопросы. Как правило, это следующие разделы:

- огород №1 — о клиенте;
- огород №2 — текущая ситуация, что берут;
- огород №3 — кто принимает решения;
- огород №4 — какие планы на будущее.

Бывает, что добавляются еще несколько огородов. Цепочка вопросов и огороды, в которых необходимо копать, зависят от специфики вашего бизнеса. Таким образом, имея лопату, которая состоит из двух пунктов: цепочки вопросов и вопроса «А что еще?», и

имея огороды, например, «текущая ситуация», «что берут», «кто принимает решения», можно в этих трех огородах накопать практически полностью исчерпывающую информацию.

Огород №1

**Текущая ситуация, что берут?**

Что? → Где? → Кто? → Почему? → На каких условиях? → С НДС, без НДС? →  
Что хотелось бы улучшить? → Когда? → У кого?

↓  
**А что еще?**

Огород №2

**Кто принимает решение?**

Что? → Где? → Кто? → Почему? → На каких условиях? → С НДС, без НДС? →  
Что хотелось бы улучшить? → Когда? → У кого?

↓  
**А что еще?**

Огород №3

**Какие планы на будущее?**

Что? → Где? → Кто? → Почему? → На каких условиях? → С НДС, без НДС? →  
Что хотелось бы улучшить? → Когда? → У кого?

↓  
**А что еще?**

На практике бывает так, что невозможно сделать это за одну встречу. Поэтому вы должны выяснить то, что можно выяснить в текущей ситуации, а напротив тех моментов, которые вы не смогли прояснить, поставьте вопросы. Их вы уточните при дальнейшем общении с клиентом. Таким образом, листочек, на который вы записываете результат, будет хорошо дополняться на протяжении всего контакта с клиентом; день за днем, месяц за месяцем, а возможно, и год за годом. Следующий существенный момент: «Как записывать результаты?» Возьмите листочек А4, разбейте его на несколько частей, в зависимости от количества огородов, огород №1 — «текущая ситуация», огород №2 — «планы на будущее», огород №3 — «принятие решений». Далее начинаем копать в конкретном огороде, например, в огороде №1.

- Скажите что вы закупаете?
- Мы закупаем пищевые добавки.
- А какие?
- Ваниль.



Я пишу на листке ВАНИЛЬ и рисую стрелочку вправо — к цепочке вопросов: Где? На каких условиях? По какой цене? Что хотелось бы улучшить? и т. д., а также стрелочку вниз — к вопросу: «А что еще?». Ведь помимо ванили они могут закупать ароматизаторы, гели или любую другую дополнительную продукцию. Данное утверждение справедливо для любой сферы бизнеса: станки, сложные инженеринговые решения, услуги, недвижимость, полеты на Луну и т. д. Но запомните, записи ведутся одинаково: три огорода и в каждом огороде сверху расположен тот факт, который вы выяснили первым.

Если вы выяснили все по цепочке вопросов, задайте вопрос: «А что еще вы закупаете?» и переходите к следующему продукту. Если клиент говорит, что больше ничего, тогда поставьте под стрелочкой знак «кирпич». А если чего-то вы выяснить не смогли, поставьте там знак вопроса. Очень часто менедже-

ры боятся задавать вопросы: Где вы берете? Сколько это стоит? На каких условиях? А для того, чтобы не было страшно, добавляют: «если не секрет».

Запомните основное правило: не отвечать на ваши вопросы клиента провоцирует не их содержание, а то, как вы задаете вопросы. Ваша «невербалика» и сопутствующие слова. Когда вы спрашиваете клиента: «Почем покупаете, если не секрет?», желание не называть вам цену товара или сказать, что это коммерческая тайна, у него резко возрастает. А когда вы задаете ему вопрос: «Почем вы закупаете? Скажите, возможно, мы могли бы сделать более выгодное предложение», то это располагает клиента к ответу.

Что делать, если клиент обманывает? Здесь правило крайне простое. Если в ответ на вопрос «Сколько это стоит?» клиент называет нереально низкую цену, добавьте к этой цифре от двадцати до тридцати процентов, в некоторых бизнесах можно добавлять до 40-50%, и вы получите реальную цифру, по которой он закупает товар. Эти цифры получены опытным путем за те пятнадцать лет, которые я занимаюсь продажами.

Попробуйте выполнить упражнение, о котором я вам рассказывал. Пускай ваш знакомый, коллега или кто-нибудь иной сыграет роль клиента. Пусть он задумает контекст: что, где, когда и почем берет, все, что сочтет нужным, и запишет на листочке, не показывая вам. Вы сначала попытаетесь выяснить это по старинке и увидите, что смогли выяснить крайне мало. А записи о том, что вам удалось выяснить, сделаны не системно. Затем воспользуйтесь инструментом «Вспашка огорода». Возьмите «лопату», определите три огорода и попробуйте таким образом выяснить потребности клиента. И вы увидите, что даже в сложной ситуации вы сможете выяснить более девяноста процентов задуманного контекста. Исключения составляют лишь те случаи, когда вы не разбираетесь в специфике товара или услуги. Тогда вам сложно составить правильную цепочку вопросов, и в ней могут отсутствовать те вопросы, которые связаны с технической стороной товара или



его спецификой. Также иногда бывает, что вы не предусмотрели нужный огород, который необходимо было предусмотреть. К примеру, огород «Расходные материалы», если речь идет о производстве. Если же вы обладаете знаниями о специфике бизнеса, то, составив цепочку вопросов и определив те огороды, которые вам необходимы в работе, вы совершенно спокойно сможете выяснить более девяноста процентов контекста.

Ни в коем случае не превращайте выяснение потребности или текущей ситуации в допрос клиента. Обязательно разбавляйте вопросы такими словами, как: хорошо, отлично, прекрасно, чтобы сделать лучшее предложение, позвольте... а вот тут позвольте я уточню. Переключайтесь изредка на отвлеченные темы, вставляйте ремарки относительно качества и конкурентных преимуществ вашей компании или вашего товара/услуги, а затем продолжайте расспрос. Когда вы увидите, что клиент устал или ему не интересно отвечать на ваши вопросы, переходите к презентации, переходите к предложению, исходя из того, что вы смогли выяснить.

Поверьте, ваша презентация или предложение будет более точным, потому что вы смогли выяснить максимум из возможного. По сравнению с конкурентом, который не делает этого, который выясняет менее тридцати процентов ситуации и больше половины от этого забывает практически сразу, вы будете более успешным человеком, более успешным продавцом, более успешным менеджером, который сделает более точное предложение, а значит, быстрее и дороже продаст свой товар/услугу. Попрактикуйтесь для того, чтобы закрепить этот навык.

# Презентация. Как вызвать желание купить?

Что такое презентация? Сделайте небольшое упражнение: подумайте, какое бы вы дали определение презентации. Многие менеджеры считают, что презентация — это просто информирование клиента об особенностях и конкурентных преимуществах их товара или услуги, возможности их применения, а также упоминание того, какие выгоды это даст клиенту.

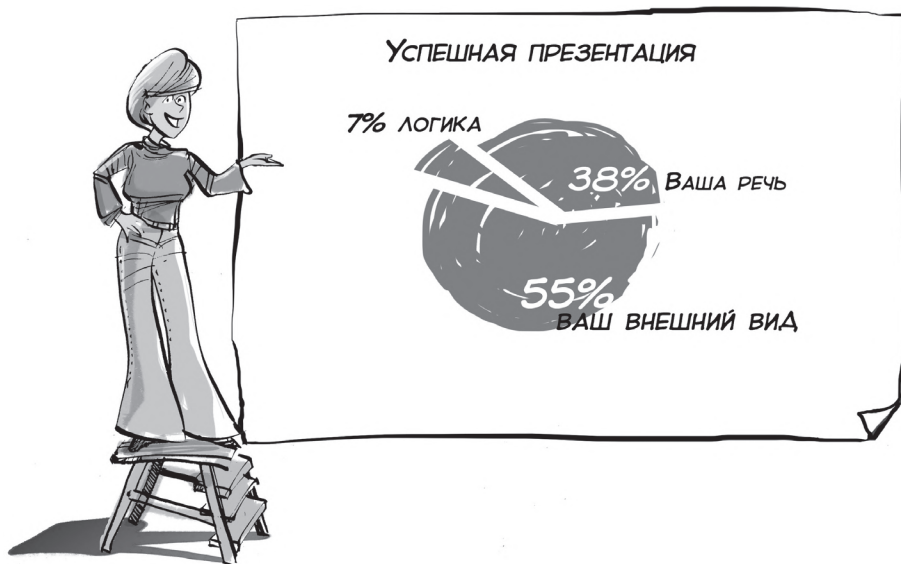
Я считаю, что это совершенно неправильно. Для настоящей презентации информирование стоит на втором, а может быть, даже на третьем месте. Основная же цель презентации — создать у оппонента определенный эмоциональный настрой, внутренний импульс к действию. Либо к покупке товара/услуги, либо к его использованию, либо вызвать у него сильное желание узнать о вашем товаре/услуге больше.

Поэтому я бы дал такое определение: презентация — это искусство создавать внутреннее желание клиента что-либо сделать. А можно дать иное определение, тоже верное: презентация — это искусство создавать у клиента желание сделать вам

шаг навстречу. Таким образом, получается, что презентация носит в первую очередь эмоциональный характер и должна вызвать определенные эмоции.

Что же включает в себя презентация? По презентациям есть много литературы, много интересных видеоматериалов. Это показ каких-то слайдов или это демонстрация некоего напечатанного материала. А я бы сказал, что презентация — это рекламный ролик, в котором вы являетесь главным действующим лицом. Рекламный ролик от того момента, как вы увидели клиента, до того момента, когда он согласен покупать и дальше на годы совместной работы вперед. Это все презентация. Все ваше общение с клиентом, все время, пока он еще ничего не купил, а если это постоянный клиент, то и последующее время контакта, все это является презентацией.

Если вы говорите про презентацию в виде выступления, показа слайдов или какого-то материала — это лишь часть той большой презентации, которую вы делаете, выстраивая отношения с клиентом. Потому что ваше выступление или какой-то напечатанный материал или презентация, сделанная на компьютере в Microsoft PowerPoint, — это лишь элементы. Как вы думаете, если принять за сто процентов ваше влияние на оппонента, что вносит основной вклад в эту цифру? Насколько на нее влияет смысл сказанных вами слов? Насколько важен в данном случае ваш внешний вид? Насколько влияет то, как вы говорите? Многие менеджеры считают, что на 80 процентов ваше влияние на собеседника зависит от логики. Но это абсолютно не так! Она влияет лишь на семь процентов! Гораздо важнее оказывается то, как вы выглядите (55%), и то, как вы говорите (38%). Поэтому если вы используете презентацию только как возможность информировать, то вы задействуете лишь семь процентов влияния на оппонента. А 93% вы упускаете. Ведь ваш оппонент видит не только то, что вы ему показываете. Он видит вас, слышит ваш голос, видит, на какой машине вы приехали, видит, какой на вас костюм, откуда вы достали материал, который вы ему показываете, какой у вас



компьютер, какие часы, телефон. В каком зале вы проводите презентацию, если вы проводите на своей территории для нескольких клиентов — это все тоже является частью презентации, это все тоже влияет на оппонента.

И поверьте мне, это влияние зачастую намного сильнее, чем та суть, которую вы хотели рассказать. Поэтому помните, что нет презентации в отрыве от вас, от вашего голоса, от антуража места, где вы ее проводите. Как же сделать хорошую презентацию?

Давайте обговорим некоторые правила проведения презентации.

**1. Сформулируйте цель**, которой вы хотите добиться своей презентацией. А именно — какую эмоцию вы хотите вызвать у своего оппонента: желание купить, желание сделать пробный заказ, желание попробовать ваш товар/услугу, желание сделать следующий шаг на пути к взаимодействию с вашей компанией, желание узнать больше, прийти на выставку, посетить вашу компанию и так далее.



**2. Сделайте план презентации** — некий каркас: с чего вы начнете, что скажете потом, чем закончите. Большинство презентаций, которые имеют высокую эффективность воздействия на оппонента, строятся по классической схеме: завязка, кульминация, развязка. Несмотря на то, что это схема достаточно простая, она очень хорошо работает. Что такое завязка? Очень часто в завязке презентации показывают те проблемы, с которыми сталкивается клиент. Они расписываются, внимание слушателей акцентируется на остроте и актуальности этих проблем. Что такое кульминация? Кульминация — это максимальное усугубление проблемы, которая есть у клиента, и описание того, к чему это может привести. Здесь можно упомянуть о тенденциях рынка, о конкурентоспособности клиентов, конкуренции в данной отрасли, для того чтобы создать максимальное ощущение потребности решить проблему, которая есть у клиента. Если на этапе завязки потребность эта была не четко сформулирована, то на этапе кульминация клиент отлично ее осознает. Он понимает, что необходимо срочно что-то делать, но пока еще не понимает, что именно. Вот тут и наступает развязка.

**3. Развязка** — это как раз решение проблемы, которое предлагаете вы. Тут можно упомянуть о конкурентных преимуществах вашего товара. Обязательно рассказать о тех выгодах, которые ваш товар дает клиенту. Привести примеры и так далее.

Таким образом, классическую схему презентации: завязка—кульминация—развязка, можно переформулировать иначе: проблематика—усугубление—решение. Вот еще вариант: нечеткая потребность—максимально четкое осознание потребности—предложения решения. Какими могут быть проблемы у клиентов? Какие у них могут быть потребности? Какие мотивы могут ими двигать? Есть восемь мотивов покупки, восемь потребностей, восемь проблем, из-за которых люди покупают тот или иной товар/услугу.

Сделайте следующее упражнение. Опишите причины, по которым вы купили десять последних вещей, которые вы приобрели для себя. Ответьте на вопрос: «Почему вы приобрели ту или иную вещь?». Сгруппируйте свои ответы. У вас получится «картина», очень близкая к тому, что вы сейчас читаете. Возможно, придется объяснить некоторые цепочки ассоциаций, чтобы точно получить то, что я скажу. Но поверьте, если вы проделаете это с большим количеством людей, то можно четко выделить восемь мотивов покупки.

### **1. Первая потребность — «Комфорт».**

Некоторые покупки люди совершают из соображений комфорта. Нельзя сказать, что комфорт определяется определенным перечнем товаров или услуг, потому что любой товар или любая услуга может быть приобретена из-за комфорта. Это зависит не от товара/услуги, это зависит от клиента/покупателя. Но, безусловно, и от товара/услуги это тоже зависит. Но даже если товар/услуга не направлена на повышение уровня комфорта, можно в презентации делать на это акцент и вызвать эмоциональную реакцию клиента купить, а значит, добиться цели презентации. Показательный пример — это обувь.

Есть обувные бренды, которые делают очень сильный акцент на комфорт.

Если же мы говорим про презентацию, то каркас ее будет таким: рассказать о проблеме, которая связана с некомфортным ощущением. Например, рассказать о том, что дискомфорт вызывает нервную напряженность, рассеянное внимание, быструю усталость и, как следствие, меньшую эффективность работы. Зачем вам это надо?

Кульминация. Переходим к тому, что основной дискомфорт, как показали исследования, связан с обувью, и этот дискомфорт часто неосознанный. Если обувь натирает — это очевидный дискомфорт, но бывает так, что обувь не натирает, и все равно она неудобна. День за днем, неделя за неделей вы не замечаете этого легкого дискомфорта. А впоследствии теряете деньги из-за некоей неудовлетворенности, несосредоточенности, раздражительности, причинами которых и стал неосознанный незаметный дискомфорт от обуви, накапливающийся день за днем и точащий вас, как вода точит и разрушает камень.

И вот развязка, она же решение: в нашей обуви присутствуют такие-то и такие-то конкурентные преимущества: анатомическая подошва, удобные супинаторы, специальная форма и т. д. Из этого может получиться отличная, яркая пятиминутная презентация, которую можно провести потенциальным дилерам в красивом зале, с хорошим лектором, с ярким и запоминающимся визуальным рядом и так далее. Так работает мотиватор комфорт.

## **2. Второй мотиватор покупки — уверенность, надежность, безопасность.**

Защитные сигнализации, металлические двери, средства самообороны, сейфы люди покупают для того, чтобы обезопасить себя и свое имущество. Попробуйте сделать презентацию на примере металлической двери в квартиру, как если бы вы продавали этот товар. Сделайте завязку, распишите проблематику, усугубите и доведите ее до пика, до кульминации и потом сделайте развязку, упомянув те конкурентные преимущества, которые есть в вашем товаре.



### 3. Третий мотив покупки — это престиж.

Дорогие часы и ручки, дорогая одежда, портфели, очки известных брендов, дорогие автомобили приобретаются из-за престижа. Нет необходимости в дорогой ручке, можно ведь писать обычной шариковой за 20 рублей. Можно ездить на автомобиле за пятьсот тысяч рублей, а не на машине, стоимость которой превышает пять миллионов рублей. И поверьте, этот автомобиль за пятьсот тысяч рублей тоже достаточно комфортен, но он не так престижен.

Например, мы можем взять два бренда: «Тойота» и «Лексус». Как вы знаете, они выпускаются на одном заводе. Есть внедорожники от «Тойоты» и от «Лексуса», которые являются практически копиями друг друга. Один из моих клиентов рассказывал очень интересный случай. Он живет в Архангельске и занимается продажей машин. Приходит к нему покупатель и говорит: «У вас есть вот такой-то «Лексус»?», и называет тот самый внедорожник, копией которого является «Тойота». На что менеджер отвечает: «Лексуса» нет, но есть «Тойота». Они практически одинаковы. Клиент после небольшой паузы признается: «Не брат, понты не те». Видите как.



#### 4. Четвертый мотиватор покупки — это общение.

Очень многие вещи люди покупают из-за желания пообщаться: тортик на работу, алкогольные напитки, цветы, конфеты и т. д. Мотиватор общения является одним из самых сильных. Поэтому если ваш товар или услуга облегчает возможность общения, клиенты с радостью его приобретают. Социальные сети — это возможность общаться. Поэтому столько людей стремятся иметь собственную страницу в социальных сетях. По той же причине так популярны Skype, icq и другие аналогичные программы. Если бы они были платными и не было бесплатной альтернативы, то люди все равно охотно покупали бы этот софт.

#### 5. Следующий мотиватор — это любознательность.

Чего только люди не покупают из желания попробовать или узнать что-то новое. Расскажу один случай, который произошел со мной в книжном магазине. Я вошел туда и увидел достаточно интересную книгу, она называлась «О чем думают мужчины кроме секса». Книга была достаточно толстая, примерно двести-триста страниц, запечатана была в полиэтиленовую упаковку, пролистать ее было невозможно.



Стоимость была около семисот рублей, при этом книга достаточно хорошо раскупалась, потому что в ее названии содержалась интрига. Каково же было мое удивление, когда как-то на тренинге я привел этот пример, один из наших клиентов рассказал, что приобрел данную книгу.

А когда он ее открыл, оказалось, что внутри у нее все страницы чистые. Вот такой вот интересный маркетинговый ход, позволивший продавать блокноты для записи по достаточно высокой цене.

#### 6. Следующий мотиватор покупки — это выгода.

Выгодно — это не значит дешево. Выгодно — это значит убедить клиента, что еще многие хотят купить тот же самый

ЧЕГО ТОЛЬКО  
НЕ КУПИШЬ РАДИ  
ЛЮБОпытства...



товар, показать ему, что есть скидка, даже если она была от наценки, и что по сравнению с другими товарами этот товар является более выгодным приобретением, возможно, более дорогим, но более экономным или более производительным. Создавать иллюзию выгоды — это настоящее искусство. Расскажу пример, который мне рассказал мой хороший друг детства, который сейчас живет в США.

В Нью-Йорке на одной из улочек есть магазин костюмов. Эти костюмы шьются прямо при магазине в швейной мастерской. Там работают два брата, которые являются людьми достаточно солидного возраста, им около шестидесяти лет. Если они видят, что какой-то клиент много раз уже заходит в их магазин, но никак не может решиться на покупку, они пробуют сделать такой трюк. Дело в том, что их костюмы достаточно дорогие, стоимость одного превышает две тысячи долларов. И когда в очередной раз этот клиент приходит в их магазин и видит тот костюм, который ему нравится, он замечает, что на нем нет ценника (братья сняли ценник перед его приходом). Он помнит, что ценник был, помнит примерную стоимость, но для того чтобы удостовериться, спрашивает одного из братьев: «Сколько стоит этот костюм?» На что тот отвечает ему: «Что?! Я плохо слышу» и начинает громко интересоваться ценой у своего брата, который находится в другом конце магазина. Тот ему отвечает: «Три тысячи пятьсот». «Глухой» брат отвечает клиенту: «Две пятьсот. Вы сами слышали. Будете брать?» Если клиент не слишком порядочен, то он немедленно покупает костюм, ведь выгода колоссальна. Можно сэкономить тысячу долларов, просто потому, что этот «глухой» продавец плохо расслышал цену. Если же у клиента с воспитанием все в порядке, он непременно переспросил бы: «Вроде ваш брат сказал \$3500», на что «глухой» ответил бы: «Знаете, я хорошо расслышал цену. Я просто хотел проверить, насколько вы порядочны. И для таких порядочных людей, как вы, я дам вам специальную цену — \$2000». В обоих случаях клиенты приобретают данный костюм, причем в обоих случаях у них создается внутреннее ощущение особой выгоды этой покупки.

## 7. Седьмой мотив покупки — авторитет.

Если вы скажете, что такие часы носит известный политик или крупный бизнесмен, что на такой же машине ездит популярный шоумен, что в этой квартире жил поэт, все это очень сильно стимулирует клиента к покупке. Вот вам пример. В США несколько лет назад квартира с рыночной стоимостью пять-шесть миллионов долларов продавалась за восемь. И только по одной причине — вся она была увешана фотографиями человека, который здесь жил когда-то и устраивал вечеринки для своих гостей. Человека зовут Барак Обама. Таким образом, за счет популярности бывшего владельца квартира была продана дороже своей рыночной стоимости на два-три миллиона долларов.



## 8. Последний из мотивов покупки — это здоровье.

Люди готовы тратить любые суммы для того, чтобы чувствовать себя хорошо. Чтобы быть здоровыми. Это целая индустрия, поэтому если ваш товар/услуга способствует сохранению здоровья, защите здоровья или напрямую восстанавливает его, это тоже очень сильный мотиватор покупки.

В одной презентации можно делать акцент сразу на несколько мотивов, используя их в завязке, кульминации и развязке. Но не стоит использовать больше трех мотивов покупки, иначе презентация затянется и будет перегруженной.

Для того чтобы эффективно подготовиться к презентации, я рекомендую использовать правило десяти: 10-10-10. Это значит, что презентация должна длиться менее десяти минут, презентация должна быть понятна десятилетнему ребенку, а значит, должна быть достаточно простой и яркой, и презентацию нужно отрепетировать минимум 10 раз. Это правило 10-10-10 не раз выручало меня при подготовке к достаточно серьезным презентациям.

Теперь о некоторых моментах, которые могут помочь вам сделать эффективную презентацию.

Сделайте эффектное вступление, это позволит привлечь внимание. Не менее эффективным и эффектным должно быть и заключение. Используйте яркие визуальные образы, яркие рассказы и примеры в своей презентации. Compliment аудитории или собеседнику, которому вы показываете презентацию, создаст позитивный настрой. Если вы добавите в презентацию один или два статистических примера, они повысят достоверность презентации и степень доверия к ней. Если вы добавите в презентацию ссылку на неких свидетелей или конкретный пример использования вашего товара или услуги, это также значительно поднимет доверие аудитории или оппонента к вашей презентации. Помните, что все люди разные. Есть визуалы, для которых важны зрительные образы, есть аудиалы — это люди, которые лучше воспринимают информацию на слух, есть кинестетики, для которых важны телесный контакт, ощущения. Кроме того, есть также диджитальный

тип — более сложный, но на нем мы не будем останавливаться подробно. Большинство людей визуалы, а большая часть оставшихся — это аудиалы, кинестетиков достаточно мало. Поэтому презентация должна быть в комфортном помещении с хорошей вентиляцией и удобными стульями и в комфортной обстановке. Это позволит расположить кинестетиков. Визуальная компонента и аудиальная компонента вашей презентации должны быть достаточно сильны. Это позволит настроить аудиалов и визуалов на нужную вам волну. Используйте жесты, они усилят образность. В конце презентации используйте призыв к конкретным действиям, это повысит результативность презентации. К аудитории, к оппоненту, даже если они не внимательны, проявляйте уважение. Это подчеркнет ваш профессионализм.

Сделайте следующее упражнение.

**Шаг 1.** Напишите те проблемы, с которыми сталкивается ваш клиент и которые могут быть решены с помощью вашего товара или услуги. Скорее всего, ваш товар или услуга не уникальны и есть много конкурентов, предлагающих то же самое. Тогда напишите, с какими проблемами сталкивается ваш клиент, если он использует продукцию, не обладающую теми отличительными конкурентными преимуществами, которые есть только у вас, либо у вашего товара или услуги, либо у вашей компании, либо у ваших сотрудников.

**Шаг 2.** Напишите, как вы можете усугубить эти проблемы для того, чтобы клиент прочувствовал их остроту. Напишите, к каким последствиям это может привести.

**Шаг 3.** Найдите статистические факты и хорошие яркие примеры, которые подчеркивают проблематику и ее усугубление.

**Шаг 4.** Найдите яркие визуальные образы и яркие слуховые образы и выпишите их. Слуховым образом является либо яркий пример, либо использование какого-то сильного, но уместного слова.

**Шаг 5.** Напишите конкурентные преимущества вашего товара, которые позволяют решить эти проблемы. Желательно, чтобы они не носили общий характер, а касались именно вашего товара или услуги; то, чего нет у большинства других конкурентов. Вы можете также написать преимущества именно вашей компании или именно ваших сотрудников.

**Шаг 6.** Напишите один, два, максимум три мотиватора из тех, о которых мы говорили: комфорт, уверенность, надежность, безопасность, престиж, общение, любознательность, выгода, авторитет или здоровье. Один, два, максимум три, на которые вы будете делать акцент на протяжении всей презентации: описывать проблему, исходя из этого мотиватора, усугублять ее, исходя из этого мотиватора, и давать развязку.

**Шаг 7.** (самый главный!) Увяжите это все в каркас: завязка, кульминация, развязка, и сделайте презентацию в PowerPoint либо в любом другом продукте, которым вы пользуетесь.

Эту презентацию вы сможете использовать с вашими клиентами, эту презентацию вы можете распечатать, чтобы оставлять своим клиентам, ее можно разместить на своем сайте или отправлять вашим клиентам по электронной почте. Если же ваш бизнес связан с тем, что вам необходимо делать публичные презентации на большую аудиторию, то там потребуются дополнительные навыки работы с аудиторией. Мы не будем на них останавливаться в этой книге, но в дальнейших книгах этот аспект будет подробно рассмотрен.

Теперь мы разобрались, как делать презентации. Помните самое главное, без практики все это быстро забудется, поэтому обязательно сделайте те упражнения, которые были приведены в этой главе. Это позволит вам закрепить материал и наработать навыки использования тех инструментов, которые вы получили.

## **Начались возражения — значит, процесс продажи запущен**

### **Типы возражений**

Истинные возражения	Ложные возражения	Объективное условие	Отговорка
Обработать	Выявить истинное  А если этого возражения не было бы... то купили бы у нас? (например)	Убеждать или менять свои условия	Удерживать внимание

Вы наверняка сталкиваетесь с большим количеством возражений клиентов. Почему же клиент возражает и что же делать с этими возражениями? Давайте разбираться по порядку. Сделайте небольшое упражнение: возьмите лист бумаги и напишите, с какими возражениями вы сталкиваетесь чаще всего. Напишите, а потом продолжите чтение книги. Я обращаю ваше внимание на один очень интересный момент. Не читайте даль-



ше, пока вы не сделаете это упражнение. Поверьте, второй раз выполнить такое упражнение у вас не получится. Потому что как только я скажу то, о чем хочу сказать, вы, скорее всего, будете знать этот нюанс и составите немного другой список возражений. Напишите по порядку все возражения, которые приходят в голову.

Теперь давайте посмотрим на ваш список, есть ли в этом списке возражение «дорого»? Скорее всего, есть. И где оно находится? Скорее всего, на первом месте. И вы думаете, что это не очень хорошо. Так вот я хочу вам сообщить радостную новость: это очень хорошо! Компании, которые сталкиваются с возражениями «дорого» и у которых оно стоит на первом месте нашего списка, это, как правило, успешные компании, уверенно чувствующие себя на рынке и активно развивающиеся. Если же у вас возражение «дорого» стоит не на первом месте, то надо хорошенько задуматься: не продаете ли свой товар или услугу дешевле, чем можете, и тем самым упускаете прибыль? Если в вашем списке нет возражения «дорого», то, возможно, ваша компания продает свой продукт или услугу слишком дешево. И имеет смысл изменить ценовую политику. Если в вашем списке нет возражения «дорого», тогда зачем вам активные продажи?! Ваш товар хорошего качества и достойных потребительских свойств фактически продает сам себя. Менеджеры почти не сталкиваются с возражением «дорого».

Я знаю, что некоторые тренеры рассказывают своим клиентам, что если хорошо выяснить потребности клиента и установить с ним психологический контакт, то возражений не будет.

Давайте рассуждать логически. Почему возражает клиент? У него может быть плохое настроение. Возможно, он хочет поторговаться. Возможно, его не устраивает то, что вы предлагаете. Возможно, он хочет доказать вам, что продать товар ему не так просто. Возможно, он хочет оставить последнее слово за собой. Возможно, он такой человек, который привык само-

утверждаться, возражая собеседнику. Возможно, он любит поспорить. Возможно, его не устраивает цена.

Давайте посмотрим. Если вы хорошо установили психологический контакт и выяснили потребности, какие причины для возражений уйдут? Скорее всего, уйдут следующие причины для возражений: «клиент недоволен тем, что вы предлагаете, ведь это не то, что он хочет», «у него плохое настроение и его не устраивают какие-то технические характеристики» и так далее. А какие причины для возражения останутся? Вот примерный список: клиент таким образом торгуется, клиент таким образом самоутверждается, клиент таким образом хочет показать, что продать ему товар не так легко, клиент просто хочет поспорить по не зависящим от вас причинам или клиент хочет оставить последнее слово за собой и другие.

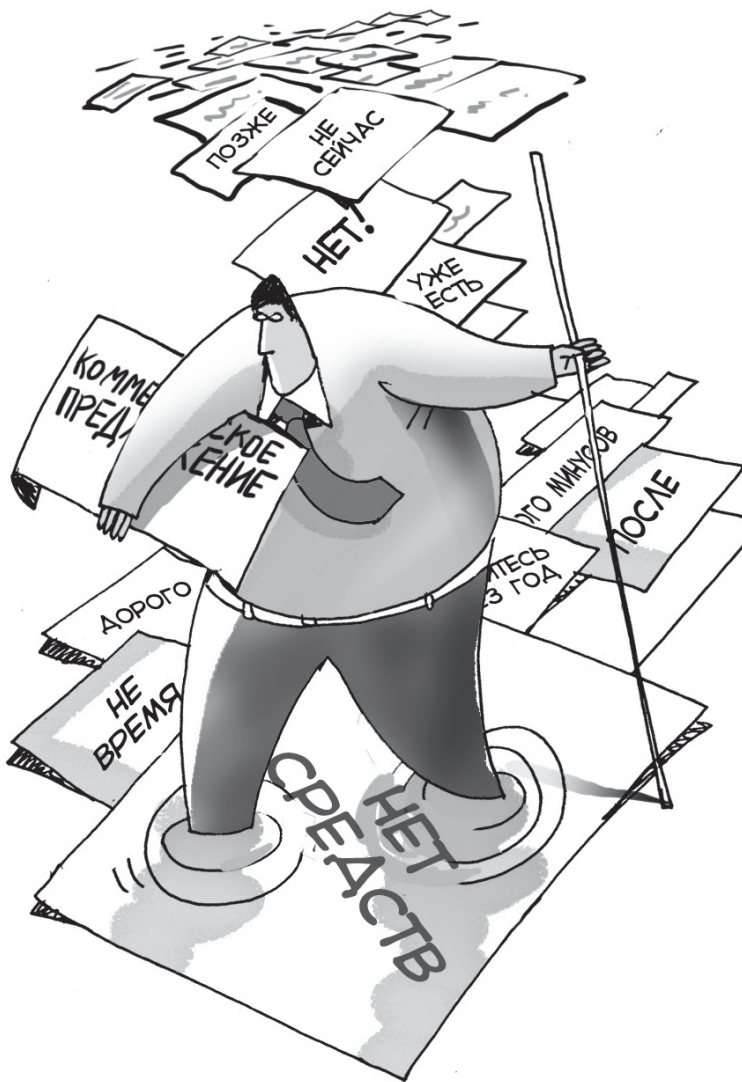
Эти причины останутся даже несмотря на то, что вы хорошо установили психологический контакт и выяснили потребности. А если остались причины для возражения, значит, обязательно будут и возражения. Поэтому запомните следующее правило: как бы хорошо вы не установили психологический контакт с клиентом, как бы ему не понравились, как бы отлично вы не выяснили ситуацию и потребности, все равно может остаться много возражений, с которыми вам придется работать.

Давайте посмотрим, по каким поводам обычно возражает клиент, вы ведь составили список. Там, скорее всего, есть возражения, которые характерны для многих сфер бизнеса: «дорого», «нет времени», «у вас нет в наличии/на складе», «нет денег», «у нас есть уже поставщик», «у конкурентов дешевле», «не хочу платить предоплату», «хорошие отношения с поставщиком», «я подумаю» и так далее.

Как надо работать с возражениями? Представьте, что в центре головы клиента находится заветное слово «ДА!». Он согласен у вас купить. ДА! Он согласен сделать пробную покупку, или ДА! Он согласен использовать ваш товар или ввести новый ассортимент. То есть вы добились желаемого. Но изначально вы не находитесь в центре головы, вы заходите через уши и натываетесь на лабиринт. Причем этот лабиринт находится в очень сильном тумане. Сейчас я поясню вам, что имею

в виду, когда описываю именно такую картину. Очень часто в группе при проведении тренингов я показываю следующее упражнение: я беру телефон, например iPhone, и говорю:

– Кому продать этот телефон?



Как правило, есть несколько желающих. Я выбираю одного из них и говорю:

– Купите iPhone.

– Мне не надо.

– А что могло бы вас убедить купить его у меня?

– Ну, например, то, что он был бы мне интересен.

– А что могло бы вас заинтересовать в приобретении этого телефона? — спрашиваю я.

– Если бы он был дешевле.

– Я правильно понимаю, что вас устраивает сама модель, устраивают характеристики. Вам только необходимо правильное соотношение цены и качество?

– Да.

– Какая цена была бы для вас приемлемой? Может, двадцать четыре тысячи? В магазине такой стоит тридцать пять. Вы готовы купить его за двадцать четыре?

– Да.

– Скажите, пожалуйста, а сумма в тысячу рублей для вас является ощутимой?

– Слабо ощутимая.

– Тогда правильно ли я понимаю, что вы готовы его купить за двадцать четыре? Все остальное, кроме цены, вас устраивает и сумма в тысячу рублей для вас мало ощутима?

– Да.

– Тогда я предлагаю вам беспроцентный кредит на один год. 24 тысячи вы платите сейчас и еще одиннадцать в течение года.

Мне не нужен кредит, потому что я не люблю кредитоваться.

– Почему вы не любите?

– Потому что я уже брал кредит и до сих пор по нему не расплатился.

– Я правильно понимаю, вы сомневаетесь, что вам дадут кредит?

– Да, есть такое.

– То есть если вам дадут кредит, вы готовы купить?

– Возможно.

– Ну, тогда мы можем дать вам кредит, давайте проверим. Есть ли у вас с собой паспорт?

И дальше мы уже переходим непосредственно к оформлению сделки.

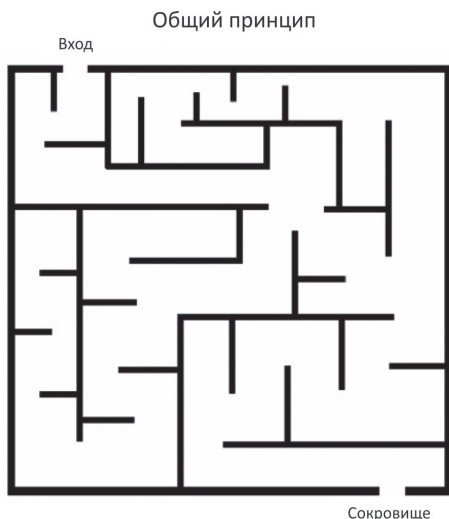
После этого я спрашиваю группу:

– Видите, каждый раз, когда я натываюсь на стенку лабиринта в голове клиента, которая является возражением, я не пытаюсь прыгнуть сразу в центр головы клиента и сказать какой-то убойный аргумент. Сделать это практически невозможно. Я стараюсь просто эту стенку-возражение обойти. Когда мне это удастся, я наталкиваюсь на другую стенку лабиринта, это другое возражение клиента. Обхожу и ее. Наталкиваюсь на третью. Обхожу и ее. Наталкиваюсь на четвертую и так далее.

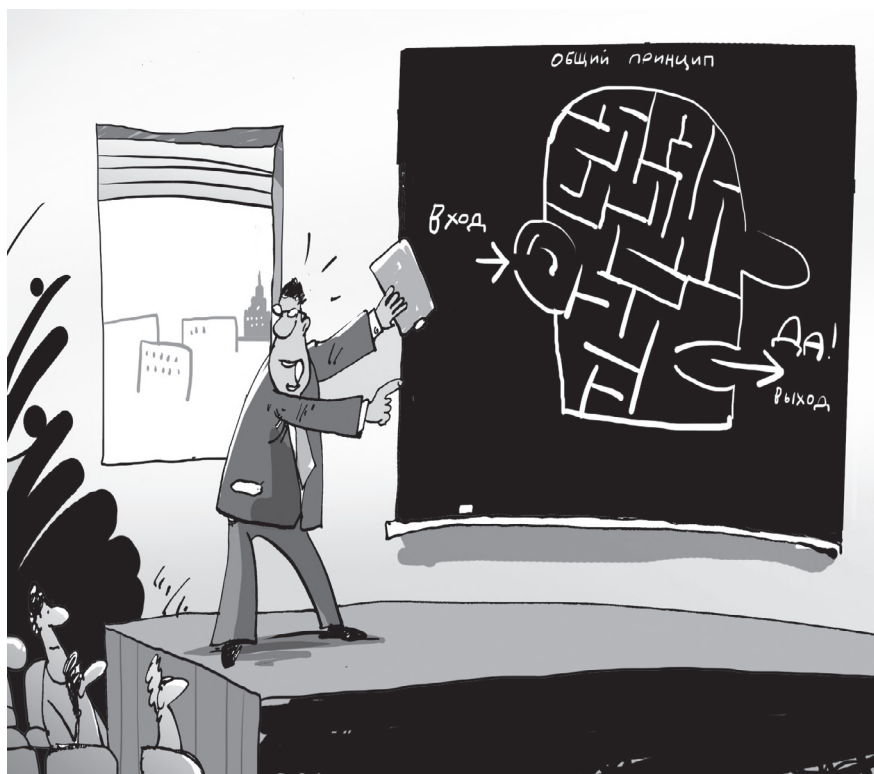
Шаг за шагом я двигаюсь по лабиринту возражений внутри головы клиента, приближаясь к заветному центру «ДА!». При чем же здесь туман? Почему этот лабиринт находится в тумане? Я спрашиваю участников группы: «А кому из вас хотелось подсказать игроку, который играл роль клиента? Кто хотел бы возразить мне иначе? Кому мои ответы на возражения игрока показались неубедительным?» Как правило, многие участники группы начинают тянуть руку. Как вы думаете, почему происходит так, что один человек, с которым я играл, согласился, а другие были готовы и дальше возражать? Правильно, потому что у всех в голове совершенно разные лабиринты. И тут кроется вторая ошибка, которую часто делают менеджеры по продажам. Она заключается в том, что менеджер даже не пытается отвечать на возражения клиента, веря, что это неубедительно, ведь в голове менеджера такие же стенки-возражения, только по-другому расположенные. И то, что менеджеру кажется неубедительным, может легко убедить клиента, и наоборот. Клиент мог бы согласиться с утверждением менеджера, но он не слышит этого утверждения, потому что менеджер и не пытается ответить на возражение. А когда менеджер с пеной у рта начинает доказывать клиенту, что дело обстоит именно так,

как думает сам менеджер, это происходит потому, что у него в голове нет возражений. А в голове у клиента на этом месте возражение есть. В результате получается ситуация, что менеджер либо молчит там, где надо было ответить на возражения, либо пытается очень эмоционально и активно доказывать что-то, пытаясь пробить стенку лабиринта в голове клиента, хотя ее нужно было просто обойти.

Существует и третья ошибка. Когда я спрашиваю группу: «Кому из вас показалось, что я давлю на участника?», несколько человек всегда поднимают руку. «Правильно!» — говорю я. Если использовать методы ответов на возражения механически, делать это агрессивно, без шуток, без улыбки, без небольших отступлений в сторону, то создастся ощущение давления. И клиент не купит. Это очень распространенная ситуация. Менеджер действительно доказал клиенту, что этот товар ему нужен и он хорош. Но клиент, уйдя от менеджера, в глубине души выругался и принял решение больше никогда не встречаться с этим менеджером. Да, он понимает, что менеджер прав, но та негативная энергия давления, которую испытал клиент, заставляет его отказаться от покупки у данного менеджера в данной компании.

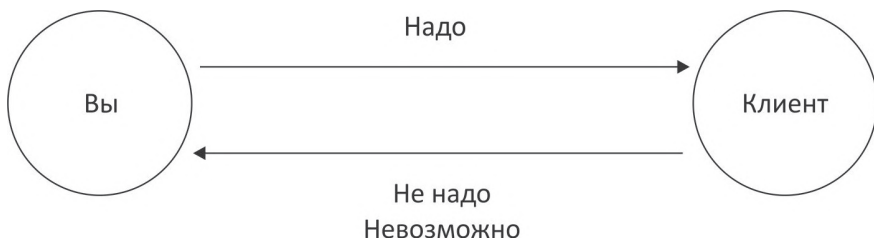


Голова клиента похожа на лабиринт, и выход из него — то заветное «да», которое вы хотите услышать. Обработывая возражения, вы обходите стенки и становитесь всё ближе и ближе к цели



Еще раз подведем итог. Не старайтесь сказать убойный аргумент, часто его просто не существует. Или он окажется убедителен лишь для вас, а для клиента — нет. Всегда отвечайте на возражения, даже если ответ не кажется убедительным вам самому. У вас с клиентом разные лабиринты возражений. Не надо накладывать свой лабиринт на лабиринт клиента. Нельзя форсировать и отвечать на возражения механически, иначе клиент почувствует давление и уйдет. Обязательно работайте с возражениями, добавляя эмоции, шутки, улыбки, комплименты, используя небольшие отступления в сторону.

Теперь давайте посмотрим на сами методы ответов на возражения. Каким же образом можно обходить стенку в голове клиента? Для того, чтобы стать на шагок ближе к заветному центру «ДА» и совершению сделки.



Вы продаёте клиенту идею «надо», а клиент, в свою очередь, тоже продаёт вам идею, но она звучит как «не надо».

Я начну с простых методов, потом буду постепенно переходить к более сложным.

### 1) Метод первый – «Да, но...»

Клиент: «У вас дорого».

– Да, но у нас качественный товар.

Клиент: «Я слышал негативные отзывы».

– Да, но положительных отзывов от довольных клиентов гораздо больше.

Клиент: «Долго возите».

– Да, но зато у нас много товара и абсолютно все есть в наличии на складе.

Клиент: «Нет денег».

– Да, но у нас есть возможность кредита (лизинга).

– Да, но давайте встретимся на перспективу.

Клиент: «У конкурентов дешевле».

– Да, но давайте сравним.

Клиент: «Не хочу платить предоплату».

– Да, но это более выгодно, чем оплата после поставки.

– Да, но давайте встретимся для того, чтобы согласовать выгодные условия для нас обоих.

– Да, но у нас есть другие преимущества, которые позволят вам компенсировать необходимость предоплаты.

Так работает метод «Да, но...».





## 2) Второй метод — «Именно поэтому...»

Клиент: «Я подумаю».

– Именно поэтому я хочу с вами встретиться, все вам рассказать, чтобы вам было над чем подумать.

Клиент: «Хорошие личные отношения с действующим поставщиком».

– Именно поэтому я и хочу начать с вами сотрудничать, чтобы с нами у вас тоже были хорошие личные отношения.

Клиент: «Не хочу платить предоплату».

– Именно поэтому у нас есть масса других достоинств, которые позволят это компенсировать.

Клиент: «У конкурентов дешевле».

– Именно поэтому давайте сравним.

Клиент: «Есть поставщик».

– Именно поэтому я бы хотел с вами встретиться для того, чтобы рассказать о наших преимуществах.

Клиент: «У вас дорого».

– Именно поэтому я и хочу, чтобы вы взяли только пробную партию. Чтобы сами смогли убедиться, что наш товар стоит этих денег.

Так работает метод «Именно поэтому...».

### **3) Третий метод — «Задать вопрос».**

Клиент: «Дорого».

– С чем вы сравниваете?

– Почему вы так решили?

– Что для вас дорого?

– Сколько для вас недорого?

Клиент: «Нет денег».

– Что вы имеете в виду?

– А когда открывается бюджет?

– А когда мы сможем с вами встретиться для того, чтобы познакомиться на перспективу?

Клиент: «У конкурентов дешевле».

– Как вы определили, что у нас одинаковый товар?

Клиент: «Хорошие личные отношения с другими».

– Почему это мешает вам просто рассмотреть наше предложение?

Это выясняющие вопросы. Можно задать вопрос, который заставит клиента задуматься. Назовем его подгружающий вопрос. Это вопрос, который содержит скрытое утверждение. Вот примеры.

Клиент: «У вас дорого».

– Если бы у нас было дорого, с нами долгие годы не работало бы столько клиентов. Как вы думаете, почему они у нас покупают?

– Скажите, почему тогда у нас клиенты покупают товар на протяжении многих лет?

В предыдущем примере я разбил вопрос на два предложения. Первое это утверждение и в конце вопрос. Второй же — это вопрос со скрытым утверждением внутри. Такой вопрос заставляет клиента задуматься.

#### 4) Метод четвертый — «Давайте сравним».

Метод очень хорошо подходит к возражению «Дорого».

Клиент: «Дорого».

– Давайте сравним.

И начинаете сравнивать по пунктам: Какой объем партии вы берете? С какой периодичностью? На каких условиях происходит оплата? Какая отсрочка? Какова величина товарного кредита? Какое качество товара? Кто производитель? С какого склада отгружается? Есть ли в наличии? Какими партиями? Какой ассортимент дополнительно берете помимо этого товара? Были ли у них проблему с качеством? Как быстро они возвращают в случае брака? Какие гарантийные условия они дают? Какое сервисное обслуживание они предлагают дополнительно? Если ли у них пост сервисного обслуживания? Как давно эта компания на рынке, чтобы гарантировать исполнения тех обязательств, которые она на себя берет?

Видите, как много параметров для сравнения методом «Давайте сравним», когда клиент утверждает, что у вас дорого. Дело в том, что когда клиент начинает рассказывать, что у вас дорого, он пытается заставить вас поверить, что товар у всех одинаковый, а у вас он просто дороже. Ваша задача, используя метод «Давайте сравним», показать клиенту, что нет одинаковых вещей.

#### 5) Метод пятый — «Подмена».

Еще иногда его еще называют «Парафраз». Первый вариант подмены — я меняю возражение на выгодное мне утверждение. Подмена начинается со слов: «Я правильно вас понял?», «Насколько я понял...», «То есть вы имеете в виду, что...» — и дальше идет изменение возражения на утверждение. К примеру, клиент говорит: «У вас дорого». Меняю возражение на выгодное мне утверждение: «Я правильно понял, если вы убедитесь, что наш товар более качественный, вы готовы купить его?» Клиент: «У вас нет в наличии». Вы: «Я правильно понимаю, что если мы будем планировать под вас склад, то вы готовы у нас покупать?» Клиент: «У нас нет денег». Вы: «Насколько я понимаю, если мы с вами договоримся о качестве

товара и об условиях поставки, то при следующей закупке вы купите у нас?» Так работает метод подмены возражения.

Существует еще второй вариант подмены, когда одно возражение мы меняем на другое. Это выглядит более мягко, чем подмена возражения на утверждение. Смотрите: «У вас дорого» — «Я правильно понимаю, что вам необходимо сравнить все условия, на которых отгружается товар? Давайте сравним». «У вас дорого». — «Я правильно понимаю, что вам нужно подумать?» «Не хочу платить предоплату». — «То есть вы считаете, что в случае предоплаты это будет не такая выгодная сделка для вас?» Например, я хочу заменить возражение «У нас есть поставщик» — на возражение «Я подумаю». Клиент говорит: «У меня есть поставщик», — а я ему отвечаю: «Я правильно понимаю, вам необходимо подумать, для того чтобы сравнить все условия, на которых работаем мы и ваш поставщик?» «Да», — говорит клиент. «Именно поэтому предлагаю встретиться для того, чтобы я мог рассказать обо всех наших условиях». И так далее.

Помните, что вы с одного ответа на возражение не убедите клиента сразу. Вы просто обойдете стеночку возражения в его голове и продвинетесь на шагок ближе по лабиринту из возражений к заветному центру — «Да». В центре головы клиента: «Да, беру у вас».

### **6) метод шестой — «Деление».**

Достаточно хороший метод, когда вам нужно доказать, что более дорогой товар выгоднее, чем товар более дешевый. Типичный пример — это моющее средство. Всем известная компания, которая продает дорогие моющие средства в небольшой упаковке, пытается доказать, что эти моющие средства более эффективны, чем остальные моющие средства, продающиеся в большей упаковке за меньшие деньги. Как же это сделать? Все очень просто. Давайте поделим на количество тарелок: «С помощью дорогого моющего средства в маленькой упаковке можно отмыть 1000 тарелок, а с помощью недорогого моющего средства в большей упаковке можно отмыть только 300 тарелок. Как вы видите, несмотря на то что наше средство



дороже и упаковка меньше, оно отмывает 1000 тарелок, что в 3 раза больше. Поэтому даже если цена другого средства меньше на 30%, а объем его упаковки больше в 2 раза, все равно это не перекроет трехкратное увеличение количества посуды, которое можно отмыть».

Когда речь идет о моющих средствах, то тут легко поделить на количество тарелок. А если у вас другой товар или услуга? Вы должны выдумать какой-то параметр, на который вы сможете делить. Причем так, чтобы приведенная стоимость за одну единицу была у вас либо меньше, либо такой же, как у конкурентов.

Вот пример. Один из наших клиентов, который находится вне России, продает бабочек. Он продает бабочек в специальной упаковке, в которой они могут находиться в течение трех дней, сохраняя свою жизнеспособность. И когда упаковку открывают, бабочка вылетает из нее и производит ошеломляющий эффект на женщину, которой подарили такой замечательный подарок. Стоимость такого сувенира в переводе на рубли составляет порядка 5000. Как же доказать клиенту, что он должен потратить 5000 рублей на то, что вылетит ба-

бочка, которую обратно уже будет не поймать? Вводим десятибалльную шкалу и говорим, что эта шкала эмоциональной удовлетворенности женщины от подарка. Средний подарок, по нашим данным — это букет цветов, который тянет на 3 балла, стоит 1500 рублей. А наша бабочка тянет на 10 баллов по нашим исследованиям и стоит 5000 рублей. Поэтому цена за балл одинаковая — 500 рублей. Все зависит от того, насколько сильное эмоциональное впечатление вы хотите произвести на свою женщину, на 3 балла или на 10. Решайте сами. А цена одинаковая, 500 рублей за балл. Клиента настолько ошеломил этот простой способ деления, что он построил на этом всю свою маркетинговую политику. И фирма вышла на новый виток развития. Так всего лишь из одного метода работы с возражениями можно сделать целую маркетинговую стратегию и, как показывает практика, достаточно успешную.

**7) Следующий, седьмой метод ответа на возражение — это метод: «Многие наши клиенты сначала тоже» или «Некоторые наши клиенты сначала тоже». Называется этот метод — «Расскажи историю».**

«У вас дорого». — «Некоторые клиенты тоже так считали, но потом, попробовав работать с нами, продолжают сотрудничать с нами до сих пор». «У конкурентов дешевле». — «Многие считают, что если у конкурента дешевле, то надо оставаться с ним. Но давайте сравним по пунктам, что конкретно он продает и на каких условиях». Вот другой пример. Клиент говорит: «У вас нет в наличии». — «Многие клиенты, начиная работать с нами, тоже не знали, что мы можем формировать склад под них. Поэтому давайте начнем, и потом весь товар будет у нас в наличии при своевременных предварительных заявках с вашей стороны». Так работает метод «Расскажи историю».

**8) Восьмой метод, который мне хотелось бы вам показать, называется «А разве не важнее?».**

Очень часто хочется сказать клиенту, что скупой платит дважды. Но это грубо, и это является прямой провокацией,

которая может вызвать встречную агрессию. Используйте более мягкую форму этого высказывания: «А разве не важнее?». Вот смотрите — берем возражение «дорого». Клиент говорит: «У вас дорого». — «А разве не важнее, что наш товар более качественный?», «А разве не важнее то, что наш товар более узнаваемый?», «А разве не важнее, что наш брэнд лучше продается?», «А разве не важнее, что у нашего товара больше оборачиваемость?» Понимаете, используя «а разве не важнее», вы тем самым показываете другое конкурентное преимущество, которое есть у вашего товара, и спрашиваете: «А разве не важнее оно небольшой разницы в цене?».

### **9) Девятый метод: метафора, пословица, поговорка.**

Здесь требуется домашняя заготовка, потому что вы не сможете быстро придумать метафору или молниеносно вспомнить какую-то пословицу или поговорку. Приведу вам пример пословицы. В свое время, очень давно, когда я работал по найму в одной компании, туда пришел бизнес-консультант и проводил оценку бизнес-процессов. Помимо этого он занимался интервьюированием ключевых сотрудников, к которым относился и я. И мы при интервьюировании затронули многие темы, которые вызывали у меня вопросы. В том числе и тему о финансах. На тот момент я очень сильно переживал из-за того, что не происходит достижения тех финансовых результатов, которые я перед собой ставил. Не в работе, а именно в личной жизни. Денег было не так много, как хотелось бы. И они накапливались не так быстро, как я желал. Я поделился с ним такими проблемами, он внимательно меня выслушал, сделал паузу и сказал поговорку, которая изменила всю мою дальнейшую жизнь. И я хочу сейчас сказать вам эту же поговорку. Он сказал: «Вся проблема в том, что вы делаете ошибку». Я говорю: «Какую?» «Не надо бояться больше тратить, надо бояться меньше зарабатывать». Вот та пословица, которую он сказал мне. И меня осенило: ведь действительно, очень часто я прибегал не к инвестированию денег, а к их скапливанию.

Скапливание денег приводит к тому, что инфляция забирает те крохи, которые удалось скопить, а ставка в банке всегда меньше инфляции. Поэтому без инвестирования невозможно

сохранить финансы. И я начал по-другому мыслить. Я начал думать не о том, «как деньги скопить», а о том, «куда их инвестировать». И это изменение мышления привело к достаточно серьезным переменам в моей жизни, в том числе и к открытию бизнеса. Таким образом работает поговорка. Хорошо подобранная и вовремя сказанная, она способна творить чудеса.

Метафора — более сложный прием, чем поговорка. Метафору необходимо не просто подготовить, необходимо подобрать метафору, подходящую под то утверждение, которое вы хотите сделать. Вот я вам расскажу метафору. Маленький мальчик подходит к своему дедушке и спрашивает: «Дедушка, а почему одни люди добрые, а другие злые?» Дедушка ему отвечает: «Знаешь что, внучек. Внутри каждого из нас борются два волка. Один волк — добрый. Он олицетворяет любовь, заботу, нежность и так далее. А другой волк — злой. Он олицетворяет ненависть, злость, зависть, разрушение, и они находятся в постоянной борьбе. Борются и грызутся друг с другом». И тут мальчик спрашивает: «Дедушка, а кто из волков побеждает?» Сделав паузу, дедушка ответил: «Побеждает тот волк, которого ты больше кормишь!» Думайте позитивно. Это определяет успех вас и вашей жизни. Видите как. Если бы я вам просто сказал: «Думайте позитивно, это определяет ваш успех и успех вашей жизни», слова не имели бы такого веса и такой глубины проникновения в ваше сознание, как сказанные после метафоры с небольшой паузой. Именно так работает метод метафоры. Просто рассказывая, «что дешевле — не значит лучше», «что более качественный товар покупать выгодней, чем менее качественный», «что сэкономив сейчас, вы потратите больше потом», вы не сможете сделать эти утверждения убедительными для собеседника. Более того, клиент будет оспаривать их справедливость. Но стоит применить метод метафоры, подобрать ее так, чтобы она подходила по смыслу, чтобы из нее следовал именно тот вывод, к которому вы хотите подвести клиента, и после этого произнести утверждение, как оно станет очень весомым для собеседника. Как в примере с двумя волками.



Хочу рассказать вам еще одну метафору, которая позволит легче относиться к тем негативным событиям, которые случаются в жизни. Большинство людей, и я уверен, что вы относитесь к их числу, сделав что-то не так, как они должны были сделать, долго переживают и прокручивают этот момент у себя в голове. Это похоже на внутренний диалог, к которому вы постоянно возвращаетесь. Переживания не отпускают вас. Но существует метафора, которая позволит вам избавиться от этой негативной привычки или, по крайней мере, снизит зависимость от нее.

Однажды я присутствовал на очень интересной лекции, ее вел известный европейский профессор психологии. И он привел очень интересный пример. Он взял стакан воды в руку, вытянул его перед собой и спросил: «Что будет, если я буду держать этот стакан перед собой одну минуту?» Из аудитории послышались возгласы: «Ничего!» — «А если я буду держать час?» — «У вас начнет уставать рука». — «А если я буду держать день?» — «Рука будет очень сильно болеть!» — «А если я буду держать неделю и больше?» — «Тогда у вас будут проблемы с рукой». — «А если очень-очень долго держать?» — «Вы можете потерять руку». Так же и с негативными переживаниями. Когда вы держите их в голове минуту — это нормально. Когда час, они вызывают беспокойство. Когда день, могут создавать проблемы. А когда неделю и больше, тогда они могут навсегда остаться в вашей голове, постоянно причиняя вам дискомфорт и переживания. Поэтому держите негативные события, которые с вами произошли, в голове не больше минуты.

### **10) Следующий метод — «Сведение к абсурду».**

Вы берете возражение клиента и сталкиваете его с более сильным утверждением. Например:

Клиент: «У вас дорого».

— Если бы у нас было дорого, то с нами бы не работало столько клиентов долгие годы.

### **11) Метод «Ссылка в прошлое».**

Вы должны найти в прошлом опыте клиента то, что вы ему предлагаете, то, что он уже делал. Тогда ему будет очень легко согласиться на ваше предложение.

Клиент: «У нас есть поставщик».

– Вы же когда-то выбрали этого поставщика, потому что он предложил выгодные условия. Может быть, пришло время рассмотреть наши условия?

Клиент: «Мы покупаем дешевле».

– А у вас был в жизни такой случай, что вы купили более дешевую вещь, а потом все равно купили дорогую, потому что дешевая вас не устроила? И вам было жалко тех денег, которые вы потратили на дешевую вещь?

Конечно, такой случай был. Даже если клиент этого не скажет. Подобный опыт есть у большинства людей, поэтому, не дожидаясь ответа, вы можете подытожить: «Возможно, здесь так же. Давайте вместе посмотрим, устроит ли вас тот более дешевый вариант!» Опираясь на то, что это уже было в прошлом опыте клиента, вам легче его убедить.

## **12) Метод «Ссылка в будущее».**

Очень хороший метод для того, чтобы разговорить клиента. Если клиент у вас еще пока ничего не покупает, вы можете сказать:

– А что бы вы выбрали, если бы решили покупать? Что бы вы стали покупать?

Если у вас хороший психологический контакт с клиентом, то он начнет рассказывать. А если не начнет, то вы можете еще немножко подтолкнуть его к рассуждению о будущем:

– Возможно, вы бы стали брать вот это, потому что вот так. Потому что вам необходимо вот это.

Если клиент начал рассуждать о будущем, это дает вам возможность понять, чего он хочет, и выстроить правильную аргументацию, найти правильные зацепки для того, чтобы продолжить продажу.

## **13) Метод «Ссылка на нормы»**

Ссылка на нормы начинается словами: «Для компании вашего уровня совершенно нормально...». Таким образом, я утверждаю, что есть некая норма поведения.

Клиент: «У нас есть поставщик».

– Для компании вашего уровня совершенно нормально иметь несколько поставщиков.

Клиент: «Мы покупаем дешевле».

– Для компании вашего уровня совершенно естественно приобретать более дорогие, но более качественные вещи.

Так работает метод «Ссылка на нормы».

#### **14) Метод «Завышенная планка».**

Завышенная планка — это рассказ о более сложном случае. Очень часто менеджер, рассказывая клиенту о том, как он работает с более крупной компанией, получает в ответ возражение клиента: «Ну, это крупная компания, а мы-то маленькие. Мы не можем». Поэтому не рассказывайте клиенту о более крупной компании, расскажите лучше о более сложном случае и о более мелком клиенте. Пример:

Клиент: «Вы далеко находитесь».

– Мы возили и еще дальше. За пределы области.

Клиент: «У нас очень специфичный бизнес».

– Вы знаете, я с вами согласен. Но мы работали даже с фирмами, где настолько специфический бизнес, что никто кроме нас не мог им поставить товар. И приведите примеры: горнодобывающий комбинат, космический проект и так далее. Там, где специфика была крайне важна, и там, где она была даже более серьезной, чем у вашего клиента.

#### **15) Метод «А что могло бы вас убедить, несмотря на...».**

Этот метод — палочка-выручалочка. Даже если у вас все вылетело из головы, прибегайте к нему.

Клиент: «У вас дорого».

– А что могло бы вас убедить в необходимости покупки, несмотря на то, что у нас чуть дороже?

Клиент: «Нет денег».

– Что могло бы вас убедить заключить договор, когда появятся деньги?

Клиент: «Я слышал негативные отзывы о вас».

– А что могло бы вас убедить, несмотря на то, что вы слышали негативные отзывы?

И так далее. Если же у вас все вылетело из головы и вы не знаете, как ответить на возражение клиента или клиент поставил вас в ступор постоянным упоминанием одного и того же возражения, спросите: «А что могло бы вас убедить, несмотря на это возражение?» Может оказаться, что это возражение ложное и за ним стоит совсем другое возражение, с которым и нужно работать.

Мы разобрали пятнадцать методов ответов на возражения, пятнадцать методов, с помощью которых вы сможете преодолеть стенку лабиринта возражений в голове клиента. Помните, что нельзя это делать механически. Ни в коем случае! Иначе вы будете похожи на бесчувственного робота и контакт с клиентом не состоится. Вы должны делать это, разбавляя ответы на возражения комплиментами, шутками, улыбкой, вопросами, разговорами на отвлеченные темы и короткими упоминаниями о преимуществах вашего товара, то есть небольшими презентациями.

Для того чтобы вы хорошо могли закрепить работу с возражениями, сделайте следующее упражнение. Возьмите те возражения, которые вы написали в начале главы. Разберите каждое из них. На каждое возражение напишите пять вариантов ответов, используя любые методы. Позже у вас выделятся любимые методы, которые лучше всего работают. У каждого они свои. Если вы написали десять возражений, то у вас должно будет получиться соответственно пятьдесят вариантов ответов на эти возражения. Эти варианты ответов лучше всего будет написать на карточках, разделив их по возражениям. На каждой карточке по пять вариантов ответов. Держите эти десять карточек на видном месте, чтобы они постоянно попадались вам на глаза. Регулярно просматривайте их, чтобы выучить ответы на возражения, и тогда вы сможете очень легко не только употреблять эти ответы на возражения, но и придумывать на ходу свои. В этом случае ни один клиент не сможет поставить вас в ступор. А значит, вы будете легко и с улыбкой пробираться по лабиринту возражений внутри головы клиента к заветному центру «ДА!».



# Разминайте мозг, бой за цену начинается. Как продавать дорого

Как вы думаете, как человек определяет цену того или иного товара/услуги, которую он хочет приобрести или пока только оценивает?

На тренинге я показываю такое упражнение. Я беру обычный мобильный телефон — какую-нибудь старенькую модель, уже потрепанную и немножко поцарапанную, и говорю группе: «Представьте, что у вас с собой есть месячная зарплата или даже зарплата за квартал. Сейчас я покажу вам некую вещь. Скажите, сколько вы готовы заплатить за нее прямо сейчас, не выходя из зала». И показываю этот старенький телефон. Из зала начинают звучать цифры в районе ста, двухсот, пятисот рублей. Кто-то даже называет ноль, потому что телефон ему не нужен и покупать он его не хочет. И в среднем цена такого старенького телефона получается в районе 200-250 рублей. Это средняя цена, которую группа готова заплатить за этот телефон.

Спрашиваю: «А с чем вы сравниваете?» — «Мы сравниваем с тем, сколько не жалко», — отвечают одни. «Сравниваем с его настоящей рыночной стоимостью», — говорят другие. «Ни с

чем не сравниваем, он нам и не нужен», — признаются те, кто оценили телефон в ноль рублей. «А теперь давайте я расскажу о данном телефоне. Вы согласны, что в этом телефоне есть некий набор телефонных номеров? Я забыл вам рассказать, что за контакты содержатся в памяти этого аппарата. Представьте, что все вы — менеджеры по продажам такой-то продукции, а в этом телефоне есть база данных клиентов, принимающих решения, по покупке именно вашей продукции. Там есть их городские телефоны, мобильные, добавочные, е-мэйлы, и таких контактов там триста. Все они пока еще вам неизвестны, и найти их самостоятельно достаточно сложно. Некая гипотетическая ситуация. При этом все клиенты могут купить, а большая часть из них уже готова купить и хочет купить именно вашу продукцию. Скажите, сколько теперь вы готовы заплатить за этот телефон?» Естественно, цена начинает расти. Самое большое, до чего мы доходили на тренингах, это пятьсот тысяч рублей. Пятьсот тысяч рублей был готов заплатить один из участников за такой телефон с базой данных.

Что же получается? В первом случае 250 рублей, а во втором случае 500 тысяч рублей. «С чем вы сравниваете во втором случае?» — спрашиваю я. «Мы сравниваем с тем, сколько мы сможем заработать»; «Мы сравниваем с тем, сколько дохода принесут такие клиенты»; «Какую выручку они дадут»; «Сколько заработает компания». «А почему в первом случае вы готовы были заплатить 250 рублей, а во втором случае 500 тысяч рублей?» «Там внутри есть база, и вы продаете нам базу»; «Стала известна новая информация. Мы начали сравнивать с другим». «Совершенно верно», — говорю я. В любом человеке, вашем клиенте, мозг всегда работает по схеме сравнения. Например, если я вам покажу фотографию, на которой запечатлен человек, рядом с которым ничего нет, вам сложно будет сказать: Какой у него рост? Высокий человек или низкий? Если же рядом окажется какой либо предмет, то методом сравнения это вполне можно сделать.

Видите, пока нет точки сравнения, мозгу очень сложно определить, много это или мало, высоко это или низко, дорого

это или дешево. Тот же принцип используется и в игре с телефоном. Если вы не дали своему клиенту точку отчета, то он будет сравнивать с тем, сколько ему не жалко потратить. Или сравнивать с неким товаром, который, как он считает, является аналогией вашего товара. А вы уверены, что клиент сравнивает правильно?! Это большой вопрос.

Существуют две точки зрения на данную игру. Обе они верны. Первая точка зрения заключается в том, что я продаю вам телефон в обоих случаях: и в первом, и во втором. Просто во втором случае я рассказываю про базу данных.

«Скажите, вы согласны, что база данных с контактами лиц, принимающих решения, которые вам нужны, — это конкурентное преимущество данного телефона?». «Согласны», — отвечает группа. А теперь представьте, что продавать телефоны вот с такими базами данных — это моя работа. Я как менеджер продаю таких телефонов настолько много, что уже считаю совершенно очевидным то факт, что внутри каждого из них есть такая база данных. Я продаю их настолько долго, что считаю: все клиенты и так знают о наличии базы номеров с нужными контактами внутри телефонов. На самом же деле, пока я не сказал об этом факте клиентам, для них это совершенно не очевидно!

Теперь задайте себе вопрос: «Всегда ли ваш клиент так же хорошо, как вы, понимает конкурентные преимущества вашего товара или услуги? Всегда ли он понимает точку отчета, с которой он должен сравнить названную вами цену?» Очень часто менеджер по продажам не говорит клиенту о конкурентных преимуществах, просто потому что их не знает. Либо считает, что клиент их знает сам и понимает так же хорошо, как и сам менеджер по продажам. Это ошибка. Конкурентные преимущества нужно не просто рассказать, нужно грамотно и правильно донести их до клиента, чтобы он взял эти преимущества за точку отчета, чтобы в голове клиента создалось ощущение ценности вашего продукта или услуги. И только





КАРТИНА  
10\$



КАРТИНА  
С БОЛЬШИМ  
СМЫСЛОМ  
1000\$

тогда он будет готов заплатить дорого за ваш продукт или услугу. Не 250 рублей, а 500 тысяч или даже три миллиона.

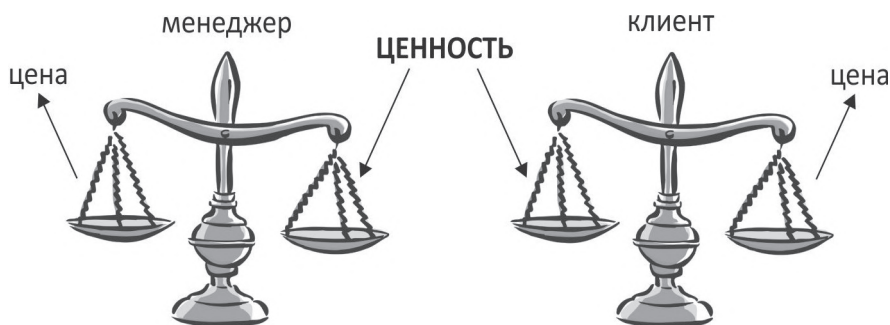
Поэтому если вы как менеджер не доносите до клиента конкурентные преимущества своей продукции (как это делать правильно, мы проходили в главе «Презентация»), то не удивляйтесь, что клиенту ваша цена кажется слишком высокой и он не покупает ваш товар.

Есть вторая точка зрения на данную игру. Она гласит, что в первом случае, когда вы называете цену в среднем 250 рублей, я продаю вам телефон, а во втором случае, когда вы называете цену 500 тысяч или даже три миллиона, я продаю не телефон, а базу данных внутри телефона. Эта точка зрения тоже верна. Но почему я продаю вам базу данных? Потому что вы готовы за нее больше заплатить, чем за сам телефон. А теперь спро-

сите себя: «А что продаете вы?» Вы уверены, что продаете тот продукт или услугу, которые написаны у вас в прайсе? Или вы продаете клиенту возможность больше заработать или больше сэкономить? Продаете ему уверенность в том, что у него не будет проблем, что товар будет в срок, что он может победить конкурентов, захватить новый рынок. За что клиент готов больше платить, то вы и должны ему продавать.

Не надо продавать ему станок, продайте идею, что с этим станком у него вырастет объем производства и он сможет стать лидером на рынке. Не надо продавать ему услугу, связанную с аудитом бухгалтерии, продавайте ему уверенность в том, что в случае проверки у него не будет проблем, у него не будет штрафов и он сможет спокойно заниматься бизнесом. Не надо продавать клиенту автомобиль, продайте ему ощущение того, как он будет чувствовать себя за рулем и что будут думать окружающие, когда увидят его в роскошном автомобиле представительского класса. Вы должны продавать то, за что клиент готов заплатить дороже, а не тот товар или услугу, который написан у вас в прайсе. Вы должны создавать ценность своего продукта. Она дает клиенту точку отчета, с которой он сравнивает ту цену, которую вы называете. Чем успешней и лучше вы создадите ценность своего продукта, тем за большие деньги готов будет купить его клиент. Или он будет готов купить больший объем ваших товаров/услуг. А если цена фиксированная и вы не можете ее менять, то вырастет вероятность того, что он купит.

Когда вы ведете с клиентом переговоры о цене и условиях поставки, помните, что в голове клиента есть весы. На одной чаше весов находится цена, которую он готов заплатить, а на второй чаше находится ценность продукта или услуги. И он всегда сравнивает цену с ценностью. Если вы как менеджер по продажам не создали ценность, то практически любая цена, какую бы вы ни назвали, будет сравниваться не с ценностью вашего продукта, а с тем, сколько не жалко заплатить, или с тем, сколько стоит аналог. Но поверьте мне, нет продукта или



Данная картинка иллюстрирует, как ценность увеличивает цену вашего продукта. Причём цена увеличивается не только в голове клиента, но и в голове менеджера. Менеджер, который не верит в то, что его товар реально стоит именно столько, вряд ли сможет эффективно его продавать.

услуги, у которых есть полный аналог. Всегда есть нюансы, связанные с условиями поставки, с репутацией вашей компании, с количеством лет на рынке, с сервисом, который вы даёте, с гарантией, надёжностью, с рисками, с профессионализмом персонала, с наличием на складе, со сроками поставки, с техническими характеристиками, с потребительскими свойствами, страной-производителем и т. д.

И даже если продукт один и тот же, произведен в одной и той же стране и на одном заводе и даже называется одинаково, все равно есть отличия, которые связаны с вашей компанией. Поэтому нет абсолютно одинаковых продуктов. Если вы не создали ценность своего продукта — клиент сравнивает его с чем-то, что гораздо ниже вашего ожидания. И тогда вам будет очень тяжело объяснить, почему ваш продукт стоит дорого. Впрочем, это только одна половина правды. Вторая заключается в том, что точно такие же весы есть и внутри вашей головы, внутри головы менеджера по продажам. Часто бывает так, что в голове менеджера по продажам ценность продукта или услуги, которую он пытается продавать клиенту, ниже той цены, по которой он должен ее продавать. Возьмем, к примеру,

сферу телекоммуникационных услуг. Человек без опыта продаж приходит работать менеджером по продажам в компанию, оказывающую подобные услуги, и ему говорят: «Интернет десять мегабит в секунду для наших клиентов — юридических лиц будет стоить двадцать тысяч рублей. Иди, продавай».

И тут в голове этого менеджера наступает коллапс, потому что он знает, что домашний Интернет при той же скорости стоит пятьсот рублей, а юридическому лицу он почему-то должен продавать такое высокоскоростное подключение в срок раз дороже. Как же это продать? А никак, пока в голове менеджера не появится ощущение ценности своего продукта. А оно может быть сформировано только путем изучения продукта. Причем изучить его нужно досконально, только в этом случае менеджер сможет продать. Когда менеджер, который верит, что его продукт стоит пятьсот рублей, и знает, что есть продукт дешевле того, который он хочет продать, пытается убедить клиента в том, что его продукт стоит двадцать тысяч, при этом клиент не верит, что продукт стоит двадцать тысяч, вероятность такой продажи крайне низка. Это чувствуется и по невербальному поведению менеджера, по его готовности убеждать, по его боевому духу, по тем аргументам, которые он приводит. Ведь если вы как менеджер хотите продавать свой продукт за достойные деньги, вы должны сначала сформировать ценность данного продукта внутри своей головы, а только потом уже формировать ее в головах клиентов. Формирование ценности внутри собственной головы достигается правильными презентациями, так же как и формирование ценности товара в голове клиента (смотрите главу Презентация) и отличным знанием своего продукта (см. ранее, как продать свой продукт самому себе).

А как же, собственно, вести переговоры с клиентом о цене и условиях? Как торговаться? Давайте посмотрим. Если вы хотите продать свой продукт и знаете, что клиент будет торговаться, вы должны действовать следующим методом. Та цена, которую вы назовете, с самого начала должна быть больше той

цены, по которой вы хотите продать. Насколько больше, зависит от специфики вашего бизнеса. Предположим, вы называете клиенту цену сто рублей, а можете продать данный продукт за девяносто. Что значит можете продать за девяносто? Это не значит, что девяносто рублей — это себестоимость продукта или какая-то минимальная цена. Я бы сказал, девяносто рублей — это та цена, ниже которой вы не будете продавать данному конкретному клиенту. Ведь клиент может быть крупный, и тогда имеет смысл специально занижить цену, с которой вы хотите «зайти» к нему, чтобы потом во время сотрудничества наверстать упущенное. Может быть, эта цена будет выше, если данный клиент не является для вас основным клиентом, а хочет очень много. Тогда, возможно, это будет не девяносто рублей, а девяносто три или даже девяносто пять. И ниже этой цены данному клиенту вы не будете готовы продавать. Что такое цена сто рублей? Как правило, это та цена, которая есть у вас в прайсе и от которой вы можете делать скидку. Если у вас открытый прайс, то это точно цена в прайсе. Если у вас закрытый прайс и клиенты его не знают, то это некая стандартная цена, с которой вы начинаете вести переговоры. Как же надо уступать?

Весьма распространенная ошибка, когда менеджер уступает либо сразу, со ста до девяноста рублей, либо примерно равными частями: 100-95-90 или 100-97-94-90. Это ошибка.

Поймите, ваш клиент должен получить удовольствие от торга, удовольствие от того, что он получил от вас скидку. Если же клиент получит скидку легко, то у него создается ощущение, что изначально вы специально завысили цену, чтобы иметь возможность сделать ему скидку, тем самым никакой скидки по факту он не получил. Как это бывает при распродажах в некоторых недобросовестных магазинах, где ценник специально завышают, потом его перечеркивают и пишут новую цену в два раза ниже, делая вид, что это распродажа. Это не распродажа — это уловка, которая профессиональному покупателю часто видна с первого взгляда. Вы же как настоящий



менеджер, как профессионал должны дать возможность клиенту получить удовольствие от торга. Дать ему возможность, что это он и именно он выторговал, выжал у вас скидку и лучшие условия. Для этого вы должны использовать следующий прием. Сколько бы вы ни уступили в первый раз, во второй раз скидка должна быть в два раза меньше, в третий раз — в четыре, в четвертый — в восемь и так далее. Каждый раз скидка должна уменьшаться. Не обязательно в два раза, но она должна быть ниже предыдущей. Например, я бы уступал так: со ста рублей я бы дал скидку до девяноста шести, потом до девяноста четырех, потом до девяноста трех, девяноста двух с половиной и, возможно, где-то здесь мы бы и договорились. Ниже я не стал бы опускаться. А вот время, которое затрачивает клиент, чтобы получить следующую скидку, должно увеличиваться. Если вы разговаривали с клиентом пять минут, чтобы дать ему скидку со 100 до 96, то следующую скидку с 96 до 94 клиент должен получать у вас уже десять минут, а следующую скидку до 93 — двадцать минут. Увеличение времени тоже примерное, не обязательно его удваивать, но оно должно

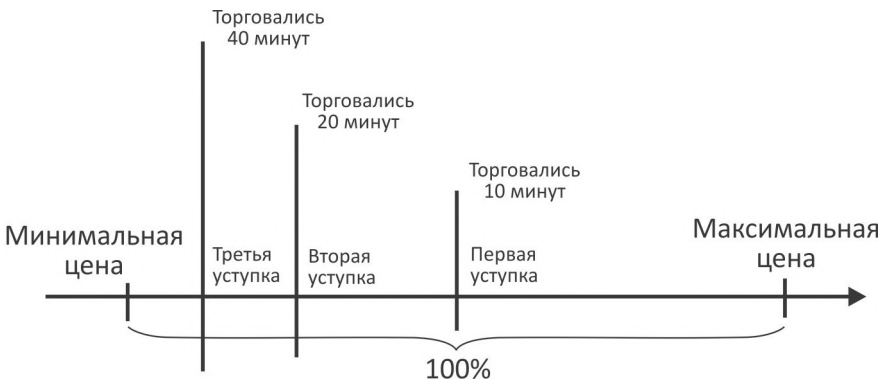
быть заметно выше при каждой следующей уступке, в то время как сама уступка должна становиться заметно меньше.

Чем же заполнять это время? Именно теми блоками, которые мы прошли. Это время вы должны использовать для создания ценности товара в голове клиента. Для создания ценности и для ответов на возражения. Ценность создается небольшими, но яркими презентациями, которые мы проходили.

Итак, когда клиент просит скидку, первое, что вы должны сделать, это задать вопрос: «Я правильно понял? Вас все устраивает, осталось лишь договориться по цене?». Если клиент говорит: «Нет, меня устраивает не все», то вы отвечаете: «Давайте обсудим все, что вас не устраивает, а потом обсудим цену». Если этого не сделать, то часто будет так, что клиент, поторговавшись с вами, говорит: «Я подумаю», и вы ни о чем не договорились.

Чтобы избежать такой ситуации, «подсеките» клиента изначально: «Правильно ли я понял, что все остальное вас устраивает, и если мы договоримся по цене, то вы готовы купить?». Когда получите ответ: «Да, я готов торговаться и принять решение!», начинайте торговаться. Начинайте убеждать клиента купить без скидки, приводите примеры, презентуйте, отвечайте на возражения и аргументируйте свою позицию. Если в течение некоторого времени, предположим, пяти минут, вам не удалось договориться о цене и клиент хочет скидку, дайте ему уступку номер один. В нашем примере это 4 рубля, со 100 до 96. Если клиента эта скидка не устроила, вы в любом случае уже подняли у него в голове ощущение ценности своего товара или услуги. На первом этапе при цене сто рублей ценность пока невелика, а цена ему кажется большой. Вы создаете ценность и тут же снижаете цену. Возможно, уже сейчас ценность и цена сравнялись и клиент может сказать: «По рукам, я согласен купить за 96 рублей». А возможно, клиент мог бы так сказать и сразу, когда вы создавали у него в голове ощущение ценности, но еще не дали скидку, тогда бы он купил у вас продукт за сто рублей. Если продать за 96 не получилось и вы разговариваете с клиентом уже десять минут,

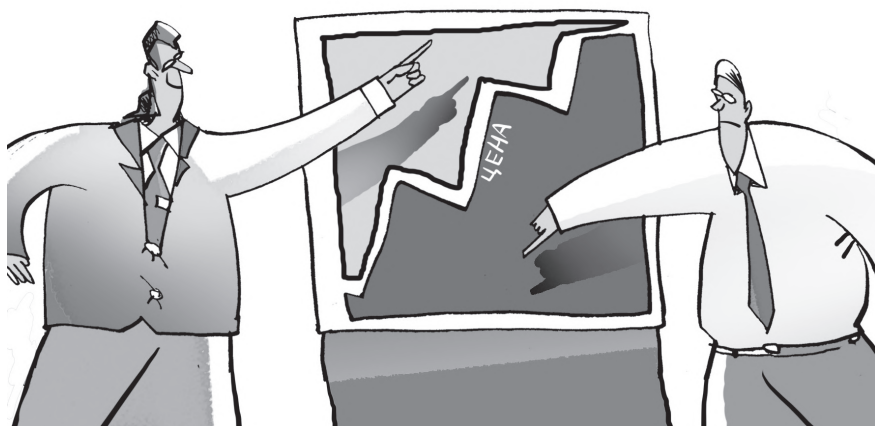
продолжайте отвечать на его возражения, создавайте ценность, чтобы ощущение ценности в голове у клиента еще выросло, и тогда вы дадите ему скидку в два раза меньше предыдущей — два рубля. Цена упадет до 94. Клиенту еще легче будет согласиться на вашу цену, ведь цена еще снизилась, пусть и немного, зато ценность выросла значительно, ведь вы в два раза больше времени убеждали клиента, создавая ценность внутри его головы. Таким образом, получается, что клиент застревает при подходе к той цене, ниже которой вы не хотите продать. Ваша задача как хорошего менеджера по продажам, всякий раз уступая понемногу, все дольше и дольше создавать ценность в голове клиента, чтобы он застрял на подходах к минимальной цене. Чем быстрее клиент застрянет, тем лучше вы выполнили свою работу. Я бы сказал, что ваша задача, как менеджера по продажам заключается не в том, чтобы не дать скидку, а в том чтобы дать ровно такую скидку, какую нужно было дать, чтобы клиент купил товар и не больше. Это выглядит как затормаживание клиента при подходе к минимальной цене. Затормаживание за счет того, что вы все дольше и дольше, ярче и ярче создаете ценность своего товара или услуги в голове клиента.



Стратегия торга. Каждая последующая уступка должна быть меньше предыдущей в 2 раза, а время, за которое вы согласились на нее, должно быть больше в 2 раза. 2 раза — условный коэффициент, он может быть и 1,5, 1,3, главное больше 1.



Есть еще очень важный момент: когда вы уступаете, то не только создаете ценность товара, но можете что-то попросить у клиента взамен либо предложить ему что-то вместо скидки. Этот шаг я рекомендую осваивать во вторую очередь, когда вы овладеете искусством создания ценности. Выполните достаточно простое упражнение. Приведите пять-шесть вариантов окончания фразы: «Я не могу вам дать скидку. Вместо нее могу предложить вам...». Придумайте пять-шесть ответов, характерных для вашего товара или услуги. Например, вы можете дать отсрочку, скидку в следующий раз, можете дать небольшой дополнительный сувенир, доставку, что-то такое, что для вас менее ценно, чем скидка.



Второе упражнение: придумайте пять-шесть вариантов продолжения фразы: «Я даю вам скидку, но тогда прошу за это...». Например: «Я могу дать вам скидку, но тогда прошу купить еще и вот это, или увеличить объем, или сделать самовывоз, или порекомендовать нашу фирму некоему количеству клиентов и так далее». Ответы на эти фразы вы тоже должны использовать в процессе торга, чтобы у клиента не создалось ощущение, что вы даете ему скидку просто так. Поэтому



всегда, когда вы торгуетесь, создавая ценность и отвечая на возражения, сначала предлагайте дать что-то вместо скидки. Если клиент не согласился, тогда уже предлагайте скидку, но взамен попросите что-нибудь у него. В этом случае создается ощущение взаимных уступок, и клиент не будет думать, что он получил скидку просто так. А значит, не будет думать, что цена была изначально завышена.

Оттачивать умение давать скидку лучше с партнером, поэтому возьмите своего знакомого, друга, коллегу и разыграйте сценку, когда он или она является клиентом, а вы менеджер, который пытается убедить клиента купить тот или иной товар. Договоритесь, как именно вы будете уступать. Пускай ваш партнер знает, по какой схеме это будет происходить. Ваша задача — убедить его купить, не дожидая вас до конца. Вы будете удивлены, ведь несмотря на то, что ваш оппонент знает игру, знает, до какой минимальной цены должен дойти, тем не менее и он начнет застревать. Благодаря тому, что вы

создаете ценность в его голове, благодаря тому, что вы просите у него что-нибудь взамен, предлагаете что-то вместо скидки, убеждаете, отвечаете на возражения. Это и есть ваша основная задача как менеджера по продажам.

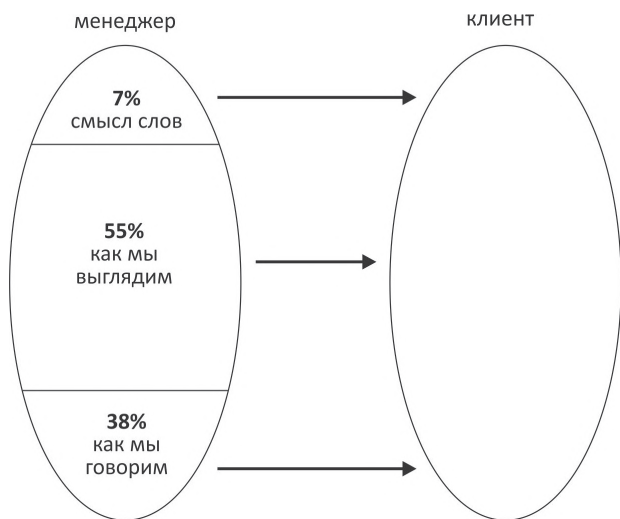
Важное дополнение: вполне возможно, что какой-то клиент все же дожмет вас до конца, до минимальной цены, и только тогда купит товар. Вполне возможно, что какой-то клиент не купит товар, даже дожав вас до минимальной цены. Вполне возможно, что кто-то из клиентов купит у вас быстрее, может быть, вообще не торгуясь. Ваша задача — дать скидку ровно такую, которую было надо, но не больше. Не бойтесь давать скидки, потому что даже при цене в девяносто рублей это сделка все равно будет рентабельна. Если вы не будете давать скидки, будете терять часть клиентов. Отсутствие скидки — это не панацея. Хорошим решением является дробление скидки на части и создание ценности в голове клиента. Постоянно просите что-то в обмен на скидку, тогда исчезает ощущение, что цена была изначально завышена.

### **Свидание с клиентом (советы бывалого ходока)**

Проведение личной встречи на территории клиента — достаточно интересный вопрос. Давайте разберемся, как сделать так, чтобы встреча была практически всегда успешна для вас как для менеджера. В первую очередь необходимо подготовиться. Что нужно сделать перед встречей: определите цели — что вы хотите от нее; определите, как вы построите встречу — с чего начнете, что будете говорить, чем закончите; определите, какую информацию вы хотите донести до клиента и какую информацию хотите получить от него. Обязательно посмотрите сайт компании, обязательно посмотрите информацию в Интернете относительно самой компании. Возможно, будет полезным посмотреть раздел «Новости компании», посмотрите, кто является руководителем компании.

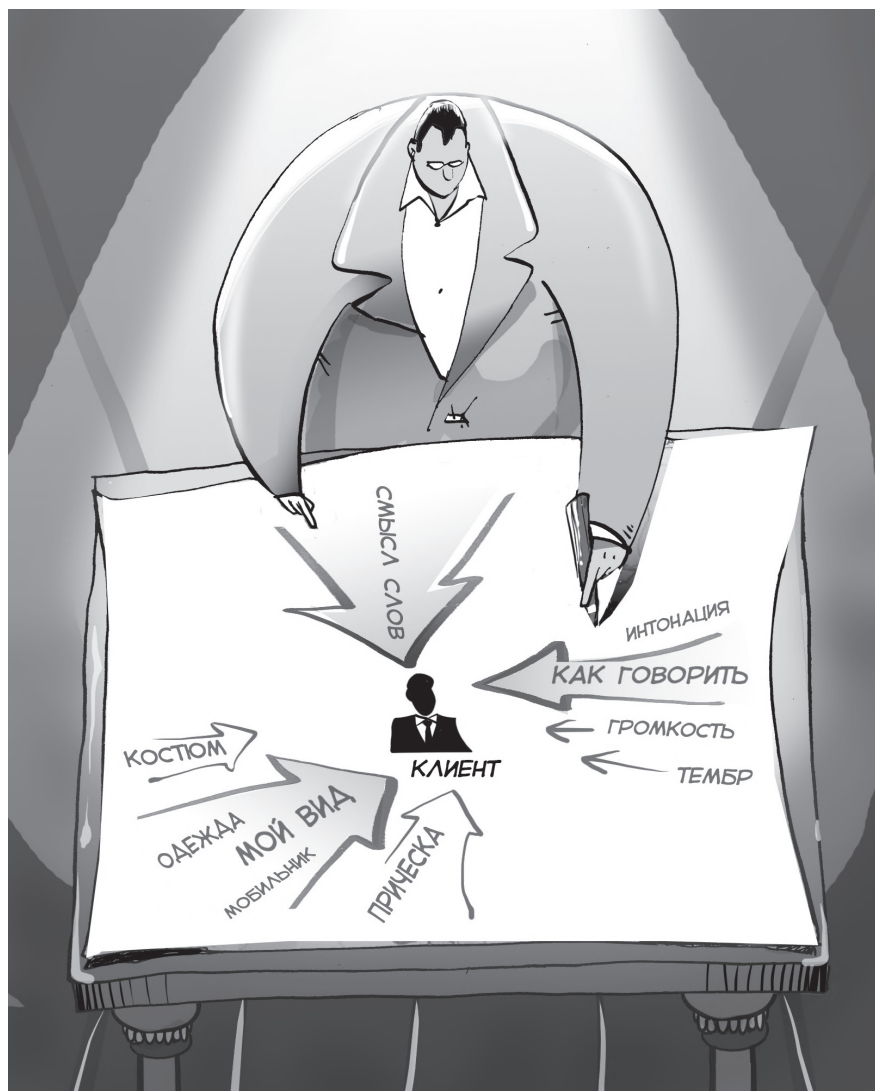
Осведомленность, которую вы сможете продемонстрировать на встрече, будет огромным плюсом. Она позволит клиенту испытывать к вам большее доверие, увидеть в вас профессионала и тем самым позволит вам легче добиться того

результата, той цели, которую вы поставили перед собой. Как влияет вербальная (смысл слов) и невербальная (внешний вид, голос) компонента? Давайте посмотрим. У каждого из нас есть две компоненты, которые влияют на окружающих. Первая — вербальная компонента. Это логика, смысл слов, которые мы говорим. Вторая компонента — невербальная. Это то, как мы выглядим и как мы говорим. Вы будете удивлены, что вербальная составляющая влияет на нашего оппонента всего на 7%, а оставшиеся 93% — это влияние невербальной компоненты: как мы выглядим — 55% и как мы говорим — 38%.



Что вкладывается в понятие «Как мы выглядим». Это наш внешний вид, одежда, прическа, мимика, жестикация, аксессуары, автомобиль, авторучка, портфель, телефон, костюм, рубашка, ногти и так далее. Все это определяет, как мы выглядим. В понятие «Как мы говорим» входит: тембр голоса, интонация, наличие пауз, лексикон, умение варьировать громкость и темп речи, умение делать акценты голосом, подчеркивая нужные слова, и т. д.

Невербальную компоненту оппонент оценивает бессознательно. Происходит это примерно за тридцать секунд. Всего через тридцать секунд после того, как оппонент вас увидел, у



него формируется впечатление о вас: «кто вы?», «стоит или не стоит вам доверять?». Складывается какое-то внутреннее ощущение, как он относится к вам. Изменить первое впечатление очень сложно. Поэтому крайне важно всегда хорошо выглядеть и быть готовым к личным встречам.



Один из богатейших людей своего времени, Аристотель Онассис, на первые заработанные деньги купил хороший костюм и аксессуары, чтобы производить хорошее первое впечатление. Запомните, у вас нет возможности дважды произвести первое впечатление. Первое впечатление, которое вы произведете, останется у оппонента практически навсегда. Изменить его очень сложно, долго и достаточно дорогое удовольствие. Поэтому всегда будьте готовы к встрече. Как вы должны выглядеть? Нужно ли носить костюм? Или, наоборот, позволить себе джинсы и футболку? Здесь крайне важно соответствовать тому бизнесу, в котором вы работаете, тому товару или услуге, который продаете.

Приведу пример. Если вы являетесь сотрудником банка, то вряд ли клиент оценит ваш креативный внешний вид: цветные волосы, большие нестандартные очки, необычные часы и вычурную яркую одежду. Но если вы работаете в компании, которая занимается организацией праздников, и приехали к клиенту договориться о проведении некоего мероприятия, то

вряд ли его вдохновит строгий серый костюм и черный галстук, при этом совершенно строгий портфель, строгие туфли и строгие часы. Отсутствует именно креативность. Поэтому ваш внешний вид должен соответствовать тому продукту, той услуге, которую вы продаете.

Когда вы встретились с клиентом, необходимо правильно начать. От того, как вы начнете, зависит то, как пройдут переговоры в целом. Поэтому запомните четыре плюса эффективного установления контакта:

**1) Улыбайтесь.** Не надо демонстрировать американскую улыбку, которая может даже раздражать. Для того чтобы улыбнуться клиенту, достаточно сказать про себя нейтральную фразу: «Здравствуй, старый друг!». Если вы мысленно произнесете ее, то у вас получится не напрягающая, сдержанная улыбка, которая будет располагать клиента к общению.



**2) Взгляд.** Не надо начинать разговор с клиентом до того, как вы поймали его взгляд. Некоторые менеджеры начинают говорить, едва войдя в кабинет, еще до того, как поздоровались с клиентом. Создается ощущение суеты, и клиент дела-



ет вывод, что вы — начинающий менеджер. Как следствие, он не ждет от вас выгодных предложений и думает, что разговор ваш закончится ничем, а то и вовсе не состоится. Сначала поймите взгляд оппонента, поздоровайтесь и только потом продолжите диалог. В этом случае создается ощущение серьезности подхода, ощущение вашей солидности, отсутствие суеты. Всего это позволит эффективно и хорошо начать контакт.

**3) Комплимент.** Для того чтобы сказать комплимент, необходимо подготовиться. Конечно же, вы можете сказать общий комплимент. Например, «Спасибо, что уделили мне время, при вашей занятости это непросто» или «Рад знакомству. Это большая честь для меня». Но лучше будет, если вы скажете подготовленный комплимент. Здесь есть один подводный камень. Ни в коем случае не надо говорить очевидный комплимент. Иногда на тренинге я показываю следующее упражнение. Половина группы выходит из аудитории, и я им говорю: «Вы должны вернуться и сказать комплимент. Давайте посмотрим, что у вас получится». В аудитории есть большая картина, она привлекает к себе внимание, поэтому первый из зашедших говорит комплимент про картину, я говорю ему: «Спасибо. Присаживаетесь». Второй тоже говорит комплимент про картину. То же самое делает третий, четвертый, пятый... Те, кто заходили вначале, начинают смеяться. Для них происходящее уже смешно, для тех же, кто только вошел, это совершенно неочевидно. Они не понимают, почему люди смеются, ведь они сказали такой яркий и оригинальный комплимент про картину?!

Поэтому не надо говорить о том, что бросается в глаза. Лучше сказать комплимент про то, что не так очевидно, но для этого нужно подготовиться. Если ваш клиент написал книгу, если на днях он хорошо выступил по телевизору или на радио, скажите ему об этом. Поверьте, он оценит это лучше, потому что не многие сделают ему такой комплимент. Большинство менеджеров по продажам говорят общие комплименты либо комплименты о том, что первым бросается в глаза. Такие комплименты получаются слабыми, и они не способны зацепить

клиента. Подготовьтесь. Хорошо подготовленный личный комплимент — это тот ключик, который часто позволяет с первого раза позитивно расположить оппонента к себе. И после этого превратить его в постоянного лояльного клиента, с которым выстроены хорошие долгосрочные отношения.

**4) Имя собеседника.** Всегда называйте собеседника по имени. Или имени-отчеству. Часто менеджер забывает имя. Особенно, если он договаривался с одним человеком, а на встрече присутствуют двое-трое и больше людей. Первого человека, с которым он договаривался о встрече, менеджер еще помнит. А остальных — забывает. Чтобы этого избежать, никогда не убирайте визитки, которые вам дали в начале встречи. Не убирайте их во внутренний карман или в визитницу, чтобы потом не пришлось лихорадочно вспоминать, как зовут ваших визави. Поверьте, отсутствие обращения к клиенту по имени или имени-отчеству скажется на эффективности разговора не лучшим образом.

Никогда не называйте клиента, всегда и везде заменяя его имя местоимением «вы», не упоминая его имени: «что вы скажете», «сталкивались ли вы». Имя человека является для него самым приятным словом. Вспомните, когда кто-то на улице выкрикнул ваше имя, вы невольно оглянулись, хотя, скорее всего, понимали, что этот крик был адресован не вам. Мы откликаемся на имя с самого детства. Поэтому имя человека — самый сладкий звук, который он хочет слышать. Запоминайте имена и отчества, кладите визитки перед собой. Если вы хотите убрать визитку, чтобы не создалось ощущения, что вы в нее подглядываете, можно использовать следующий прием, чтобы запомнить имя и отчество собеседника. Когда вы с ним знакомитесь и он говорит, как его зовут, представьте его имя и отчество у него на лбу. Данная ассоциация позволяет вашему мозгу легко связать его лицо с его именем и отчеством. Используйте этот прием, чтобы запомнить, как зовут ваших собеседников, не кладя визитки перед собой, а убирая их. В этом случае ваш собеседник будет чувствовать себя нужным, а вас будет воспринимать как настоящего профессионала.

О чем не нужно говорить на личной встрече? Не надо затрагивать политику, ведь вы не знаете политических взглядов оппонента, и эта тема может вызвать спор. Не следует касаться таких тем, как религия, национальность, семья, фотографии на столе, потому что бывает, что эти фотографии напоминают ему о чем-то трагичном. Сами поймите, в какую неловкую ситуацию вы себя поставите, если скажете человеку комплимент или напомните ему о каком-то неприятном событии, произошедшем в его жизни, спросив про фотографию. Не надо затевать разговор про спорт, потому что вы не знаете, за кого болеет ваш клиент, и может также получиться конфликтная ситуация. Не надо затрагивать тему здоровья. Эти темы лучше не поднимать в разговоре. Если же одну из этих тем затрагивает сам клиент, вы можете мягко отшутиться либо дипломатично промолчать и перевести разговор на другую тему, которая не является такой спорной.

Часто менеджеру бывает сложно найти предлог для встречи. Позвольте, я предложу несколько вариантов, которые позволят вам легко находить предлог для любой встречи.

Можно встретиться для того, чтобы познакомиться. Можно встретиться для того, чтобы поблагодарить. Например, вы прочитали интересный совет, новость, интервью и можете поблагодарить человека за то, что он дал такой полезный совет. Можете сказать комплимент, лучше подготовленный.

А можете найти предлог, связанный с чьей-то рекомендацией. Например, вам порекомендовал обратиться к этому человеку кто-то из их клиентов или его посоветовали где-нибудь в торговой палате, на выставке и т. д. Вы можете сказать, что хотели бы завезти клиенту некий сувенир, связанный с вашей компанией, это еще один замечательный повод для встречи.

Можно договориться с клиентом о встрече для того, чтобы продемонстрировать какие-то преимущества своего товара или услуги.

Вы можете назначить встречу по причине того, что вместе были на выставке, симпозиуме, конференции. Очень хорошо ссылаться на выставку, даже если вы не встречались там с этим клиентом, скорее всего, он либо кто-то другой были на выставке и вам могли дать его контакты.

Можно назначить встречу с клиентом в связи с идеей, которая есть у вас, однако для этого требуется подготовка. Необходимо посмотреть на бизнес клиента, на его компанию, и если у вас появилась идеи, как оптимизировать ее работу, снизить издержки или увеличить прибыль, можете смело назначать встречу под этим предлогом.

Можно назначить встречу для того, чтобы выяснить мнение клиента по какому-то вопросу. В данном случае идет апеллирование к авторитету клиента, что располагает очень многих. Например: «Иван Семенович, мне хотелось бы встретиться-



ся для того, чтобы узнать ваше мнение по такому-то вопросу, мнение настоящего профессионала, который уже двадцать лет, как я знаю, работает в этом бизнесе». Поверьте, вероятность того, что вам откажут, крайне низка.

Давайте разберемся со сценарием личной встречи, как правильно начать. Я бы отметил следующие важные пункты.

Сначала установите зрительный контакт. Для этого необходимо просто подождать секунду-две, чтобы клиент посмотрел на вас.

Поздоровайтесь, назовите клиента по имени-отчеству, пожмите ему руку, скажите комплимент, дайте свою визитку, попросите визитку у него, не бойтесь просить встречную визитку. Иногда возникает ситуация, когда клиент начинает долго искать визитку, потому что не помнит, куда он их положил. Ни в коем случае не надо говорить: «Не ищите, ничего страшного». Тем самым вы показываете клиенту, что делаете ему одолжение. Это может быть крайне неприятно для клиента. Если клиент долго ищет визитку, терпеливо ждите, когда он сам скажет: «К сожалению, я не могу ее найти, давайте пока без визитки. Я дам вам в конце». Если даже у клиента нет визитки, вы можете в конце разговора записать его контакты.

Обязательно спросите клиента, сколько у вас есть времени. Не надо говорить, я отвлеку вас ненадолго, я займу у вас всего пятнадцать минут, мы быстро управимся. Тем самым вы принижаете себя, принижаете свой продукт, свою компанию. Спросите прямо: «Сколько у нас есть времени?» Сколько бы клиент ни сказал, предложите план встречи. Когда вы озвучиваете клиенту план встречи, это дает ему возможность чувствовать себя хозяином кабинета и человеком, контролирующим ситуацию. Звучит это примерно так:

- Сколько у нас есть времени?
- Минут двадцать.
- Хорошо. Тогда я предлагаю следующий план встречи. Я

кратко расскажу о нас, мы обсудим задачи и, уверен, найдем точки соприкосновения.

– Хорошо.

– Что вы слышали о нашей компании?

После переходите к небольшой презентации вашей компании. Если клиент располагает достаточным количеством времени, вы можете устроить развернутую презентацию. Если же времени мало, можете уделить презентации всего несколько слов, сделав акцент на самом основном. После этого спросите, хочет ли клиент узнать что-то еще или он готов перейти к обсуждению задачи. Если так, переходите к обсуждению задачи.

В данной главе я показал не полное проведение личной встречи, а только ее эффективное начало. Дальше ситуация может развиваться совершенно спонтанно. В каждом случае индивидуально. Именно для этого мы изучили все главы: презентацию, работу с ценой, обработку возражений и так далее. Все эти знания позволят вам правильно провести личную встречу, как бы она ни развивалась.



# Завершение продажи. Финишная прямая

Основной секрет завершения продажи заключается в том, чтобы ПЕРВЫМ предлагать заключать сделку и не ждать, пока клиент сам предложит. Удивительно, но некоторые начинающие менеджеры этого не понимают. Они правильно проводят все этапы продаж. Хорошо презентуют, преодолевают секретаря, назначают встречу, обрабатывают возражения, ведут переговоры о цене, создают лояльность клиента, но не предлагают заключить договор и удивляются, почему этого не предлагает клиент и почему у них такие низкие продажи. Подтолкнуть клиента к заключению сделки именно ваша задача как менеджера по продажам. Именно вы первым должны предлагать заключение сделки. Это делается в тот момент, когда вы интуитивно почувствовали, что клиент готов купить.

Готовность клиента к заключению сделки может выражаться по-разному. Иногда клиент может начать задавать уточняющие вопросы. Он может начать сам вам названивать. Может начать рассуждать вслух, куда он поставит ваш товар или как будет его использовать. Или планировать, как он максимально выгодно смог бы использовать вашу услугу. Все это гово-



рит о том, что клиент готов к заключению сделки. Предложите ее в этот момент, подтолкните клиента к заключению сделки. Как это сделать?

Можно сделать это в виде прямого предложения с последующей паузой: «Ну что, Иван Петрович, заключаем договор?» И пауза. Ждите, что ответит клиент.

Второй способ — создание спешки: «Иван Петрович, остались два последних товара на складе; Иван Петрович, скоро повышение цены; Иван Петрович, следующая партия товара, возможно, будет дороже».

Можно подтолкнуть клиента к заключению сделки, создав обязательство: «Я отложу для вас товар; Оплатите десять процентов, мы зарезервируем; Иван Петрович, если вы точно будете брать, тогда я зарезервирую под вас товар».

Можно принимать промежуточные решения: «Иван Петрович, давайте пока согласуем договор».



Можно попросить оценить положительные и отрицательные стороны. Закончите обязательно положительными.

Например, если клиента что-то смущает, метод оценки положительных и отрицательных сторон работает так: «Иван Петрович, что мешает заключить договор?». Если клиент называет какие-то отрицательные стороны вашего предложения, продукта, вы стараетесь переубедить клиента и заканчиваете перечислениями положительных сторон вашего продукта: теми выгодами, которые он дает. А потом предлагаете заключить договор.

Можно подтолкнуть клиента к заключению сделки, рассказав об опыте соседнего предприятия, об опыте его партнера по бизнесу или об опыте вашего предприятия, когда вы что-либо выбирали.

Можно подтолкнуть клиента, переведя решение с уровня фирмы на личный уровень, дав клиенту свой мобильный телефон, сказав, что лично будете курировать сделку.

Можно подтолкнуть клиента, предлагая альтернативные варианты: «Скажите, пожалуйста, вы будете платить на основании счета или договора? Скажите, пожалуйста, вы хотите, чтобы мы оформили поставку товара дополнительным предложением к существующему договору или чтобы сделали новый? Дополнительное соглашение будет удобней, ведь в дальнейшем их можно будет заключить несколько. Скажем, когда вам потребует закупать следующие товары или услуги».

Можно обобщить ценные качества своего товара или услуги, сказав, какие выгоды это дает, а после этого предложить заключить сделку.

Завершение сделки, несмотря на то что это достаточно короткая процедура, один из самых важных этапов в продажах.

Помните, всегда нужно призывать клиента к заключению сделки, когда вы почувствовали, что внутренне он уже готов

купить. И очень важно практически любое ваше послание к клиенту завершать призывом: «Предлагаю встретиться; Предлагаю согласовать договор; Предлагаю вместе съездить на выставку; Предлагаю вместе съездить к нашему производителю, чтобы посмотреть все на месте; Предлагаю приехать к нам для того, чтобы посмотреть наше производство». Предлагайте, предлагайте и еще раз предлагайте. Именно это ваша задача, именно это подталкивает клиента. И когда он внутренне готов к тому, чтобы заключить договор, предложите сделать это, используя те методы завершения сделки, которые есть в этой главе.

## **Заключение**

Вы прочитали книгу по продажам. Но для того чтобы освоить все инструменты, которые в ней есть, одного прочтения недостаточно. Делайте упражнения, которые перечислены на страницах книги, практикуйтесь самостоятельно, берите в помощники своих коллег или кого-нибудь из родственников, друзей. Берите на вооружение те приемы и методы, которые вы узнали. Берите понемногу, не надо брать все сразу, и практикуйтесь. Овладев одними инструментами, берите на вооружение другие. Чтобы освоить эту книгу полностью, у вас уйдет, возможно, не один месяц. Но поверьте, если вы освоите хотя бы половину тех инструментов, которые есть в этой книге, ваши продажи значительно улучшатся и вы будете получать удовольствие как от самого процесса продаж, так и от его финансовых результатов.

Искренне ваш,  
Сергей Филиппов