

ЕВГЕНИЙ ГУЛЕВИЧ

ШКОЛА
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
ПРОДАЖ

Евгений Сергеевич Гулевич

Школа профессиональных продаж

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70876217
ISBN 9785006419261*

Аннотация

«Не обманешь – не продашь», – гласит старая поговорка. Автор книги, профессиональный тренер по продажам и основатель школы продаж Skillomania, категорически с этим не согласен. Продавец должен всегда оставаться честным, полагает он. «Но как же тогда продавать?» – спросите вы. Ответ ищите в книге. Она научит вас зарабатывать на продажах гораздо больше любого «впаривателя». Здесь в деталях описывается каждый этап работы продавца, и никакого обмана! Добро пожаловать в школу профессиональных продаж!

Содержание

Благодарности	7
Предисловие	9
Навык 1.	22
Навык 2.	42
Навык 3.	73
Навык 4.	122
Навык 5.	193
Навык 6.	199
Навык 7.	221
Конец ознакомительного фрагмента.	228

Школа профессиональных продаж

Евгений Сергеевич Гулевич

Корректор Сергей Барханов

Корректор Александра Алексеевна Демакова

© Евгений Сергеевич Гулевич, 2024

ISBN 978-5-0064-1926-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero



ОБ АВТОРЕ

Евгений Гулевич – основатель школы продаж Skillomania, профессиональный тренер и консультант по продажам с опытом более семи лет.

- Обучил больше 1000 сотрудников и их руководителей в 23 городах, от Владивостока до Санкт-Петербурга.
- Работал корпоративным бизнес-тренером в крупных IT-компаниях.
- Имеет степень МВА по специализациям «Управление продажами» и «Управление персоналом».

- Профессиональный сертифицированный коуч. Выпускник Международного Эриксоновского университета коучинга. Обладатель золотого сертификата.
- Автор 20 тренингов по продажам, переговорам, коммуникациям, сервису и управлению.
- Автор курса «Продажи от А до Я».
- Автор статей.
- Автор YouTube-канала «Школа продаж Skillomania»
- (> 60 000 подписчиков и > 7 000 000 просмотров).

Благодарности

У всего есть причины и следствия. Любая ситуация, которая произошла с нами далеко в прошлом, могла определить то, где мы находимся сегодня. Я до сих пор не знаю, можно ли назвать сам факт выхода этой книги удачным стечением обстоятельств, или это вполне конкретная закономерность, но я глубоко убежден в одном: без людей, которые так или иначе присутствовали в моей жизни, ее появление однозначно было бы значительно менее вероятно или вовсе невозможно.

Искренне благодарен:

1. Всей своей семье: маме, папе, брату, сестре и любимой жене.
2. Старшему поколению: бабушкам и дедушкам. К сожалению, многих уже давно нет в живых, но я храню светлую память о них и благодарен им за их безграничный вклад в мое воспитание.
3. Всем учителям и педагогам: Черноченко Елене Григорьевне, Вингертер Наталье Николаевне, Ткаченко Елене Николаевне, Русских Ольге Николаевне, Афанасьеву Руслану Петровичу, Майтакову Анатолию Леонидовичу, Васильченко Наталье Викторовне, Романову Андрею Владимировичу и многим другим. Их уроки усвоены на всю жизнь.

4. Всем спортивным тренерам: Баннову Сергею Николаевичу, Деревянкину Василию Тимофеевичу, Аседову Ибрагиму Гаджибабаевичу, Ахмедшину Игорю Геннадьевичу. Спорт воспитывает характер и учит не сдаваться перед трудностями.

5. Всем бывшим коллегам и руководителям: Тимофееву Михаилу, Ермак Кристине, Бойко Елене, Серых Евгению, Давыдовой Елене, Турчанинову Глебу, Щегловой Светлане, Гончар Светлане, Пахомовой Елене, Гриценко Оксана, Олейнику Игорю, Столбовских Елене, Кораблеву Ивану, Андрееву Артему, Бойко Денису, Ляхову Антону, Гаджиеву Рауфу, Птахиной Веронике, Куземкину Никите, Швачунову Владимиру, Ракову Сергею, Притуповой Веронике, Лагутиной Светлане, Трубочкину Антону, Лозовой Надежде и многим другим. Каждый оставил свой след и по-своему повлиял на мою жизнь.

6. Моему дяде – Евгению Николаевичу. Человеку, который был и остается для меня примером.

7. Всем моим друзьям. Искренне ценю каждого. Не перечисляю имен, потому что все, кто находится в этом списке, и так об этом прекрасно знают.

8. Всем своим ученикам. Ваши отзывы и результаты вдохновляют меня на то, чтобы продолжать работать дальше.

Предисловие

Я родился и вырос в сибирском городе Кемерово. К счастью или к сожалению, после окончания школы у меня не сложилось никакого представления о том, кем бы я хотел стать. Все кругом говорили, что юристов и экономистов очень много, поэтому нужно искать что-то другое. Я точно мог пойти в университет культуры и искусств, потому что полжизни занимался музыкой, однако меня убедили в том, что у настоящего мужика должно быть техническое образование, а музыка всегда может оставаться прекрасным хобби. Из-за отсутствия внятной позиции я решил, что главное – это получить высшее образование, а направление вообще не имеет никакого значения.

Удивительно было то, как я выбирал специальность. Я просто прочитал все названия и сказал: «Вот это звучит неплохо». Так я оказался в институте, в котором отучился пять лет. Специальность подразумевала, что после окончания я должен был пойти работать инженером по технике безопасности, но, понимая, чем там предстоит заниматься, и увидев совершенно мизерные зарплаты, которые предлагали на тот момент, понял, что нужно что-то срочно придумать. Единственным вариантом, где более-менее можно было зарабатывать, оказался вариант работы в продажах. Туда я и попытался устроиться.

Всю жизнь я любил автомобили, поэтому решил пойти в автосалон. Чтобы туда попасть, нужен был богатый опыт работы в продажах. К кандидатам предъявляли серьезные требования. Брели только лучших.

Я же не только не был лучшим из лучших, я вообще никогда не работал в продажах.

Я создал резюме, отправил его во все автосалоны, но не получил ни одного приглашения на собеседование. Регистрировался на сайтах по поиску работы, откликался на вакансии там – тоже безуспешно. Вариантов у меня было немного, поэтому, недолго думая, я пошел во все автосалоны ногами. После этого появились первые приглашения на собеседования, часть из которых я благополучно провалил. Естественно, работодатели никогда не говорили: «Вы нам не подходите». Чаще всего они заменяли эту фразу на более вежливую «Мы вам перезвоним». А я, будучи немного наивным, искренне верил, что они действительно перезвонят. Конечно, никто не перезванивал. Тогда я садился на телефон и начинал звонить сам. Пытался узнать, какое решение они приняли относительно моей кандидатуры. В большинстве случаев я либо не получал внятных ответов, либо вообще не мог дозвониться. Но однажды, просто проходя мимо одного из салонов, в который я уже отправлял резюме, я подумал: если не могу дозвониться, значит, спрошу лично. Все равно ничего не теряю.

Каким-то чудом один из сотрудников салона проводил ме-

ня к нужному кабинету. Еще через несколько минут я уже разговаривал с руководителем подбора персонала, а еще через несколько минут пригласили руководителя отдела продаж. Как оказалось, именно в этот момент вместо опытных менеджеров они набирали команду из людей, которые не имеют опыта. Так я оказался в автомобильном бизнесе. Можно сказать, что мне повезло оказаться в нужное время в нужном месте. Но что-то мне подсказывает, что дело было не только в везении.

Наверное, важную роль сыграли моя настырность, настойчивость и упорство. После систематических провалов я старался не опускать руки и искать другие, нестандартные способы туда попасть. Сейчас уже редко кому придет в голову идея о том, чтобы ходить пешком и заходить в разные компании, чтобы в них устроиться. У меня же тогда других вариантов не оставалось.

Я не был лучшим менеджером по продажам. Если не учитывать факт, что я смог продать автомобиль, который очень долго никто не мог продать, то относительно старших коллег, которые работали очень давно, мои результаты были довольно скромными. Однако даже несмотря на это, я многому там научился, за что до сих пор очень благодарен моему первому руководителю – Михаилу Меликсетовичу.

Спустя некоторое время один мой хороший товарищ рассказал о компании, в которой он работает. Их направление показалось мне довольно интересным, и я решил уйти туда,

потому что в автомобильном бизнесе окончательно наступил кризис.

Прошел первые этапы собеседования и, думая, что работа у меня уже в кармане, написал заявление на увольнение в автосалоне. До сих пор помню слова руководителя, когда я сообщил, что хочу уволиться. Он сказал так: «Это твоя жизнь». И я, уже настроившись на другую работу, ушел.

Но моя радость длилась недолго. На последнем этапе собеседования мне сказали, что по ряду причин они не могут меня взять. Тогда это прозвучало как гром среди ясного неба. Пути к отступлению не было. Я не мог вернуться обратно. Эта новость автоматически делала меня безработным. Такая перспектива меня точно не радовала. Я не хотел записывать себя в ряды неудачников, которые проваливают собеседования. Я очень хотел получить эту работу.

Прямо в момент разговора мой мозг начал активно искать возможные варианты решения этой проблемы. Тогда я не придумал ничего лучше, чем просто задать руководителю вопрос прямо в лоб: «Что я должен сделать, чтобы вы меня взяли?»

Это сработало. После небольшой паузы мне озвучили условия, на которых они готовы были меня взять. Часть этих условий я выполнил сам, с другой частью помогли коллеги, за что им огромное спасибо. Так я устроился в b2b-направление. Мы продавали услуги связи для бизнеса.

Хочу сказать, что это было хорошее время, и я до сих пор

с ностальгией и улыбкой на лице вспоминаю нашу команду.

Через некоторое время успехи в работе стали сменяться провалами. Я почувствовал, что начал выгорать, и мне пришлось написать заявление на увольнение. Тогда для всех работало единое правило: «невыполнения плана продаж = заявление на увольнение».

В этой же компании меня пригласили заниматься контролем качества обслуживания клиентов. Там мы не только проверяли, насколько работа сотрудников соответствует или не соответствует установленным правилам, но и старались сделать все, чтобы клиенты получали лучший в мире сервис.

Спустя время, уже изрядно подустав и находясь в подавленном состоянии от постоянной работы с жалобами и конфликтами, я пролистывал наш внутренний корпоративный портал и увидел вакансию: «В учебный центр требуется тренинг-менеджер». Это человек, который должен был проводить обучающие тренинги для сотрудников.

Побывав на огромном количестве не только внутренних, но и внешних тренингов, я уже имел представление о том, чем предстоит заниматься. Читая описание вакансии, я начал узнавать себя: «Это я могу, это я умею, это я видел, как делается, этому научусь...» И тогда я подумал: «А почему бы не попробовать? Все равно я ничего не теряю». Готовился я долго, прошел несколько этапов собеседования, провел демонстрационный тренинг. Тогда я понял, что выступать на сцене с песнями и выступать перед аудиторией с тре-

нингом – это две разные вещи. Опыт выступления на сцене никак не помог справиться с волнением. Тем не менее тренинг я провел успешно и среди примерно двадцати кандидатов выбрали меня, за что я до сих пор благодарен всем, кто принимал участие в этой оценке.

После этого я и мой мозг превратились в огромную губку, которая должна была впитывать информацию со страшной силой и скоростью.

Я учился особенностям обучения взрослых людей, особенностям проведения тренингов, технологиям продаж, управленческим навыкам и многому другому. Я смотрел на старших коллег и своего руководителя, задавал тысячи вопросов, проходил дополнительные курсы и тренинги, читал книги по этим темам и старался узнать и попробовать все, что только было можно. Именно в этот момент я начал смотреть на продажи со стороны, не как продавец, а как тренер. И именно тогда ко мне начало приходить понимание, что нужно делать и как нужно продавать, чтобы в итоге клиенты соглашались. Видимо, не зря говорят, что, если ты хочешь в чем-то по-настоящему разобраться, тебе нужно начать этому учить. Так у меня и получилось. Чем больше я обучал, тем больше и глубже сам понимал тему, которую преподаю. А чем глубже я ее понимал, тем проще мне было объяснять.

Чем глубже я погружался, тем интереснее мне становилось. Продажи открывались для меня все с новых и новых

сторон. Я мог часами смотреть видеоуроки лучших специалистов по продажам и ни капли при этом не уставать. За это время я прочитал огромное количество книг по теме и не мог остановиться. Я искал лучшие технологии и техники продаж, чтобы узнать их самому и поделиться со своими учениками. А чтобы понять, какие методы, подходы и техники работают, я вместе с ними выходил к клиентам и пробовал все на практике. Поэтому спустя время стало появляться четкое понимание, что работает, а что нет. Именно тогда я понял, что старые техники продаж из американских учебников зачастую работают очень плохо. А значит, нужно было создавать свои.

Накопив некоторый багаж знаний, умений, опыта и уверенности в себе, я понял, что не хочу на этом останавливаться. Меня категорически не устраивали те зарплаты, которые предлагали работодатели в моем родном городе, и поэтому я начал думать о том, чтобы переехать в большой город.

Однажды ко мне подошел отец и сказал, что удалил зуб. Я спросил у него: «А зачем? Нельзя было спасти?» Он ответил: «Можно, только у меня нет таких денег». – «А сколько бы стоило его спасти?» – поинтересовался я. Он сказал: «Сорок тысяч рублей». В этот момент к моему горлу подкатил большой ком, а глаза начали краснеть и наливаться слезами. Я подумал: «Неужели мы настолько нищие, что не можем позволить себе вылечить один зуб?» В тот момент я пообещал себе, что сделаю все возможное, чтобы ни я, ни мои дети, ни

мои родители не нуждались в деньгах. Несмотря на всю свою любовь к родному городу, в этот же день я окончательно решил, что не хочу оставаться там, где люди с высшим образованием, с нормальной работой не могут себе позволить заплатить за лечение одного зуба.

Изучив рынок труда, я быстро пришел к выводу, что зарабатывать неплохие деньги можно только в Москве. Я уволился с работы, продал свой автомобиль и на эти деньги переехал в столицу. На эти же деньги я жил, пока не трудоустроился. На это время моей основной работой стал поиск работы. Через некоторое время я устроился в компанию, в которой проработал почти три года. За это время я не только не стал любить продажи меньше – любовь к этому направлению росла с каждым днем. Я продолжал обучаться, смотреть курсы и видеоуроки, продолжал читать книги по этой теме, продолжал делиться полученными знаниями с учениками и старался привить им любовь к продажам.

За это время я успел проанализировать тысячи звонков менеджеров. Эти звонки очень ярко показали, какие подходы и техники работают очень хорошо, а какие не работают совсем. Я успел доказать, что то, чему я учил менеджеров, не просто было полезно, а влияло на деньги компании и зарплаты самих менеджеров. Росли объем, средний чек и конверсия. Я окончательно понял, что продажи – это не случайность. Я уложил в голове, что именно и как нужно делать, чтобы продавать с большей вероятностью. За это время я

успел придумать огромное количество техник продаж, которые показали отличный результат, и усовершенствовать те техники, которые уже знал.

Когда накопился определенный опыт, мне захотелось его систематизировать, структурировать и начать делиться не только с менеджерами своей компании, но и со всем миром.

Получая звонки от менеджеров разных компаний, я понял, что приятно разговаривать только с единицами. От большинства разговоров я начинал испытывать физическую боль. Иногда мне просто хотелось заткнуть уши, только чтобы этого не слышать. Мне было стыдно за то, на каком низком уровне находятся у нас в стране коммуникации, сервис и продажи. Это означало, что либо большинство продавцов никогда не учились продажам, либо их этому обучали такие же дилетанты, которые сами ничего в этом не смыслят. Мне очень хотелось как-то на это повлиять. Поэтому я начал писать книгу и готовить курсы по теме продаж.

С детства я мечтал о том, чтобы развивать собственное дело. На это меня вдохновил мой дядя, который всю жизнь посвятил бизнесу. Я продал свой любимый мотоцикл и на вырученные деньги начал строить компанию Skillomania, чтобы любой желающий мог быстро и профессионально научиться продажам.

Чтобы качественно структурировать всю информацию, мне потребовался год. Результатом этого года стали готовые

курсы «Продажи и переговоры X» и «Продажи от А до Я», на основе которых и создана эта книга.

Мне очень хотелось, чтобы человек, который прошел наше обучение, мог работать в компании любого уровня. Поэтому, прежде чем создавать курс и книгу, я занимался исследованием рынка труда. Я анализировал, какие требования предъявляют лучшие компании нашей страны к кандидатам, и на основе их требований создавал весь необходимый материал.

Недавно я получил степень МВА по специализациям «Управление продажами» и «Управление персоналом». В выпускной работе я показал, что использование техник продаж способно значительно улучшить показатели продаж компании. При этом я понял, что не знаю ни одного вуза, который бы выпускал специалистов по продажам. Не управленцев, способных управлять продажами, а именно рядовых сотрудников. На мой взгляд, именно поэтому большинство людей продают как умеют, на интуиции. И именно в этом я вижу корень всех проблем. Люди, которые никогда не учились продавать, как правило, делают это очень навязчиво и, говоря простым языком, топорно. И чем больше таких людей, тем больше недоверие общества к самой профессии. Пообщавшись с такими продавцами, люди просто вешают один большой ярлык на всех остальных. Мне бы очень хотелось изменить эту тенденцию, поэтому сейчас я и наша команда помогаем людям быстро получить необходимые зна-

ния и умения, для того чтобы начать продавать профессионально, без навязывания и добиваться высоких результатов. Помимо курсов, мы проводим корпоративные тренинги, чтобы помочь компаниям увеличить показатели, настраиваем процессы, создаем высококонверсионные скрипты, сценарии продаж и проводим индивидуальные консультации. Если вам вдруг требуется помощь в этих вопросах, вы всегда можете к нам обратиться. Контакты вы найдете в разделе «Об авторе».

Я счастлив, что помогаю людям становиться настоящими профессионалами своего дела и что с каждым днем растет число тех, кто способен продавать грамотно и системно. Я безумно рад, что способен положительно влиять на заработок людей и качество их жизни. Я чувствую, что нахожусь на своем месте, и меня греет мысль, что я не даю людям рыбу, а даю удочку и учу их рыбачить. А значит, они никогда не останутся голодными.

Недавно я понял: мне очень повезло, что когда-то я закончил музыкальную школу и по стечению обстоятельств получил образование инженера. Вроде бы две диаметрально противоположные деятельности: одна – креативная и эмоциональная, другая – логическая и системная, но они прекрасно дополняют друг друга и позволяют задействовать оба полушария головного мозга. В музыке – чувства, эмоции, творчество, у инженера – схемы, правила, логика и система. Это именно то, что заложено в мою систему продаж.

Я глубоко убежден в том, что не существует идеального продукта. Как говорится, нет предела совершенству. В попытке довести продукт до идеального состояния может пройти полжизни, и он просто потеряет свою актуальность. Поэтому, выбирая между тем, чтобы выпустить эту книгу сейчас, и тем, чтобы поработать над ней еще год, я выбрал первый вариант, потому что в наше время большое значение имеет скорость. Учитывая мой уровень перфекционизма, это решение далось мне нелегко. Я очень старался и вложил в нее не только свои знания, но и душу. При этом, учитывая, что это моя первая книга, уверен, что она не будет идеальной во всех отношениях. Всегда можно сделать чуть лучше и найти зоны роста. Цель книги – не продемонстрировать мое красноречие и умение создавать захватывающий сценарий. Это далеко не роман, который создан для приятного времяпрепровождения, а профессиональная бизнес-литература с конкретными инструментами коммуникации, которые порой могут быть немного скучными и занудными. Поэтому попрошу вас, дорогие читатели, не оценивать мой писательский талант. Оценивайте инструменты, которые вы найдете, и их эффективность.

Для того чтобы получить максимальную пользу от книги, не ждите, пока дочитаете ее до конца, чтобы применить знания. Начинайте действовать сразу. Выделяйте мысли, которые покажутся вам интересными, конспектируйте и пробуйте. Уверен, что время, которое вы проведете за чтением этой

книги, станет для вас инвестицией в себя и свое будущее. А деньги, которые вы вложили, окупятся многократно. Желаю приятного прочтения.

Навык 1.

Знание бизнес-языка

Большинство проблем в мире происходит из-за того, что люди не понимают или плохо понимают друг друга. Один что-то говорит, второй вежливо кивает головой, делая вид, что все уловил, но на деле это оказывается совсем не так.

На самом деле человек просто боится или стесняется признать непонимание. В итоге делает по-своему и совсем не то, что нужно. А потом появляется куча проблем и последствий, которые можно разгребать очень долго.

Чтобы менеджеры правильно понимали своих руководителей и клиентов, важно знать бизнес-терминологию. Термины и понятия – это матчасть, база, без которой далеко не уедешь. Для некоторых она, очевидно, будет скучной, но, если мы говорим про профессиональный подход к продажам, а не про уровень дилетантов и середнячков, которые любят сшибать верхушки, этот путь нужно пройти обязательно.

Вот список базовых терминов и определений. Я написал его максимально простым языком, чтобы вам было легко их понять. Посмотрите внимательно на эти термины. Если они вам знакомы, то просто переходите к следующей главе. Если нет, то обязательно их изучите. Это поможет нам с вами го-

ворить на одном языке и лучше понимать друг друга.

ОРИЕНТАЦИЯ БИЗНЕСА

B2B (би ту би) – Business-to-Business (бизнес для бизнеса).

Когда компания продает свои продукты другим компаниям, говорят, что она работает в сегменте B2B.

B2C (би ту си) – Business-to-consumer (бизнес для потребителя). Когда компания продает свои продукты физическим лицам, говорят, что она работает в сегменте B2C.

B2B2C (би ту би ту си) – Business-to-Business-to-consumer. Когда компания продает свои продукты компаниям-посредникам, которые затем перепродают их конечным потребителям, говорят, что она работает в сегменте B2B2C

B2G (би ту джи) – Business-to-Government (бизнес для государства). Когда компания продает свои продукты государству, говорят, что она работает в сегменте B2G.

УЧАСТНИКИ ЦЕПОЧКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ЛПР – лицо, принимающее решение о покупке.

ЛВР – лицо, влияющее на принятие решений.

Комитет по принятию решений – группа людей, которая должна согласовать и одобрить ваш продукт перед покупкой.

Заинтересованные лица – люди, которые прямо или

косвенно получают выгоду от вашего продукта.

Пользователь – человек или группа людей, которые будут непосредственно пользоваться вашим продуктом.

КОММЕРЧЕСКИЕ ТЕРМИНЫ

Выручка – сумма, полученная за определенный период в результате продажи товаров или услуг по основной деятельности компании.

Если компания, которая занимается продажей бытовой техники, продала товара и услуг на итоговую сумму 250 млн рублей в этом месяце, это и будет **выручка** этой компании за месяц.

Доход/оборот – сумма средств, полученная за определенный период от основного вида деятельности и других источников дохода.

Например: компания продает медицинское оборудование – это ее основной вид деятельности. Но она также может сдавать складские помещения в аренду и давать другим компаниям деньги под процент.

Проданные товары и услуги + доход от сдачи помещений в аренду + полученные проценты = оборот

Чистая прибыль – все доходы минус все расходы.

Валовая прибыль – выручка минус себестоимость всех проданных товаров и услуг.

Маржа – это количество денег, которое компания полу-

чает при продаже товара.

Цена, за которую вы продали продукт, минус себестоимость этого продукта = маржа

Например: компания купила товар за 10 000, а продала за 15 000. Маржа составит 5 000.

Маржа считается в валюте – например, в рублях.

Маржинальность – это то же самое, что и маржа, только считается в процентах. Этот показатель дает понимание, насколько выгодно продавать конкретный товар.

Например: вы купили товар за 10 000 руб., а продали за 15 000 руб. Маржинальность будет 33%.

$$((15\ 000 - 10\ 000) / 15\ 000) \times 100 = 33\%$$

Наценка – это соотношение маржи и себестоимости, выраженное в процентах. Если считать в рублях, то наценка будет равняться марже. Однако если считать наценку в процентах, то она не будет равняться маржинальности.

Покупая товар за 10 000, а продавая за 15 000, мы имеем наценку 5 000:

$$5\ 000 / 10\ 000 \times 100 = 50\%$$

Итого наценка = 50%

Но маржинальность при этом будет не 50%, а 33%:

$$(5\ 000 / 15\ 000) \times 100 = 33\%$$

То есть наценка – это отношение маржи к себестоимости. А маржинальность – это отношение маржи к стоимости.

ПОКАЗАТЕЛИ ПРОДАЖ

Объем продаж – это количество единиц товаров или услуг, проданных за определенный период. В денежном выражении объем продаж равен выручке.

Конверсия – это отношение результата к количеству попыток. Этот показатель показывает, насколько эффективен тот или иной продавец.

Например: конверсия «звонок/сделка» показывает, в скольких процентах случаев звонок продавца завершился продажей.

Как посчитать конверсию?

Результат / количество попыток $\times 100$ = конверсия

Получается, что если сотрудник сделал 100 звонков и 2 звонка привели к продаже, то конверсия из звонка в сделку этого сотрудника = 2%.

Показателей конверсии может быть очень много, но считаться они будут одинаково. Берем цифру на выходе, делим на цифру на входе и умножаем на 100. Если мы хотим посчитать конверсию «звонок/коммерческое предложение (КП)», то мы возьмем количество отправленных КП, разделим его на количество состоявшихся диалогов и умножим на 100.

Если отправленных КП было 40, а звонков было 90, значит: $40 / 90 \times 100 = 44\%$. Если мы хотим посчитать конверсию КП в продажу, то будем делить количество продаж на количество отправленных КП и умножать на 100.

Если менеджер отправил 40 КП и сделал 10 продаж, то:

$$(10 / 40) \times 100 = 25\%.$$

Показатели конверсии часто добавляют в мотивацию сотрудников. Если эти показатели будут ниже, чем у остальных продавцов, или ниже плановых показателей, будет повод для неприятного разговора с таким сотрудником.

Средний чек – это показатель, который демонстрирует среднюю сумму одной сделки в компании или у конкретного продавца.

Как посчитать средний чек?

(Сумма всех сделок) / количество сделок = средний чек

Например: продавец заключил 4 сделки. Одна сделка на 20 000 рублей, вторая – на 60 000, третья – на 30 000, а четвертая – на 2 000. Сумму всех этих сделок мы должны разделить на количество сделок.

То есть: $(20\,000 + 60\,000 + 30\,000 + 2\,000) / 4 = 28\,000$.

Если растет средний чек, значит, компания получает больше прибыли. Поэтому данный параметр часто добавляют в мотивацию сотрудников. Каждый продавец способен влиять на средний чек, продавая своим клиентам более дорогие или дополнительные продукты.

Средний цикл сделки – это средняя длительность сделки. Простыми словами: сколько в среднем проходит времени с момента первого диалога с клиентом до момента покупки.

В зависимости от особенностей бизнеса и продукта цикл сделки может быть разным. В одних случаях от знакомства с клиентом до покупки может проходить несколько минут,

а в некоторых случаях (например, с технически сложным продуктом, или продуктом, который требует сложной системной интеграции с другими, или в случае очень высокой цены) цикл сделки легко может доходить до полугода. Такие бизнесы называют «бизнесы с длинным циклом сделки». Это не плохо и не хорошо – это просто особенности.

Как посчитать средний цикл сделки?

(Сумма длительности каждой сделки) / общее количество сделок = средний цикл сделки

Например: у менеджера было 5 сделок. Первую он закрыл через 2 дня после первого диалога с клиентом, вторую – через 3 дня, третью – через 5 дней, четвертую – через 10 дней и пятую – через 8 дней.

Итого: $(2 + 3 + 5 + 10 + 8) / 5 \approx 6$ дней.

Все компании стремятся к тому, чтобы сократить средний цикл сделки. Это будет означать, что за то же время менеджеры начнут продавать большему количеству клиентов. А значит, продаж будет больше.

Продавцы могут влиять на этот параметр, находя правильные слова и аргументы, чтобы клиент покупал быстрее и не откладывал покупку на потом. Этот параметр тоже очень часто зашивают в мотивацию продавцов.

МОДЕЛИ ПРОДАЖ

Прямые продажи – когда производитель самостоятель-

но продает свои товары или услуги конечному потребителю, не используя посредников. Для этого у него должны быть торговые точки либо отделы продаж.

Партнерские продажи – когда производитель не продает свои товары или услуги сам, а делает это при помощи посредников (партнеров).

Партнеры покупают товары или услуги у производителя и продают их дороже конечному потребителю, забирая разницу себе. Чем больше покупает партнер, тем бóльшую скидку он получает от производителя, тем больше он зарабатывает с одной продажи.

Активные продажи – когда продавцам приходится заниматься поиском и привлечением клиентов самостоятельно. Они звонят клиентам «в холодную», ходят на встречи, проводят презентации и т. д.

Пассивные/входящие продажи – когда сотрудники не занимаются поиском клиентов, а работают только с теми, кто к ним пришел или позвонил.

Лидогенерация – когда компания ищет целевых заинтересованных клиентов с помощью не отдела продаж, а маркетинговых инструментов. В этом случае работа ведется только с теми клиентами, которым действительно можно что-то продать.

МАРКЕТИНГ

Лид – это заявка от потенциального клиента, который проявил интерес к вашему продукту или компании. Например, если человека заинтересовала ваша реклама в интернете и он оставил свои контакты, чтобы вы ему перезвонили, то такую заявку называют лидом.

Трафик – простыми словами: количество зашедших людей. В магазинах считают количество зашедших клиентов. Если людей заходит мало, говорят «низкий входящий трафик». Если много, то «высокий входящий трафик». То же самое говорят про посетителей сайта.

Холодный клиент – так называют клиента, который не заинтересован в вашем продукте. Например, если он не хочет слушать ваше предложение либо ничего не слышал про ваш продукт. Когда вы звоните клиентам, которые с вами не знакомы и не ждут вашего звонка, говорят: «Звонить в холодную» или «Делать холодные звонки».

Теплый клиент – это клиент, который проявил какой-то интерес к вашей компании или к продукту. Человек, который оставил заявку на сайте, считается теплым клиентом. Клиент, который позвонил, тоже считается таковым.

Горячий клиент – так называют клиентов, которые хотят купить ваш продукт.

Реанимация клиентов – процесс возврата ушедших клиентов. Когда продавец звонит клиенту для того, чтобы попытаться его вернуть и продолжить с ним работать, говорят, что он реанимирует клиента.

УЧАСТНИКИ ЦЕПОЧКИ ПРОДАЖ

Вендор – компания, которая производит и/или продает товар под собственным брендом.

Производитель – компания, которая производит готовый продукт. В большинстве случаев не продает свои товары конечным потребителям сама, а использует для этого посредников.

Дистрибьютор – промежуточное звено между производителем, конечным потребителем и более мелкими компаниями (например, дилерами). В отличие от оптовых компаний может продавать товары как конечному потребителю, так и другим компаниям. Чаще всего ищет дилеров.

Дистрибьюторами часто называют представителей производителя, которые отвечают за продажи на определенной территории. Это своего рода распределительные центры, которые работают на большой территории (например, по всей области) и у которых закупаются более мелкие компании.

Например, когда супермаркет заказывает продукты, он не обращается на заводы. Он обращается к дистрибьюторам.

У дистрибьюторов есть обязательства по объему продаж перед производителем, а у дилера есть обязательства по объему продаж перед дистрибьютором.

Оптовая компания – компания, которая закупает товар в большом объеме и хранит его на своих складах, а затем пе-

репродает по более высокой цене в розничные точки продаж.

Например, если в цветочном магазине заканчиваются цветы, менеджеры не будут звонить и заказывать цветы в Голландии. Они закупят их в оптовой компании в своем городе.

Оптовые компании не работают с конечными потребителями.

Реселлер – компания-перепродавец. Покупает у производителя со скидкой за определенный объем и перепродает товар другим компаниям или физическим лицам по более высокой цене.

Дилер – компания, которая покупает оптом, а продает в розницу или небольшими партиями.

Производитель не продает свой товар напрямую конечному потребителю. Сначала он продает его либо дистрибьюторам, либо в специальную розничную точку, в которую будут приходить клиенты. Последнее звено между производителем и потребителем – это дилер.

Ярким примером такой модели является автомобильный бизнес. Люди не приходят покупать автомобиль на завод. Они делают это через автосалоны, которые и являются дилерами. Чтобы иметь возможность называть себя официальным дилером, автосалон обязан выполнять план по количеству проданных автомобилей.

Агент – это человек или компания, которая помогает компании-производителю находить новых клиентов. Такая модель работы актуальна, когда продажи компании сильно

зависят от сотрудников других компаний.

Например, продажи производителя оборудования зависят от того, какие марки и модели будет рекомендовать и закладывать в проект инженер-проектировщик. Производители заключают агентские договора с такими специалистами, делая их своими агентами. Агент получает вознаграждение от компании, с которой он заключил агентский договор.

Часто эта модель имеет скрытый характер и никак не афишируется агентом.

Розничная точка – место, в которое приходят потребители, для того чтобы посмотреть, выбрать и купить товары одного или разных производителей в небольших количествах.

Потребитель – человек или компания, которая купила продукт производителя не для перепродажи, а для собственного использования.

РЕГИСТРАЦИЯ БИЗНЕСА

ИНН – идентификационный номер налогоплательщика, цифровой код налогоплательщиков. Выдается физическим и юридическим лицам.

ОГРН/ОРГНИП (для ИП) – это основной государственный регистрационный номер, который компания получает при регистрации в налоговой.

Выписка из ЕГРЮЛ/ЕГРИП (для ИП):

- ЕГРЮЛ – Единый государственный реестр юридических лиц;
- ЕГРИП – Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей.

Выписка – это документ, который содержит в себе информацию о компании (юридическое название, адрес, телефоны, дату регистрации, ИНН, ОГРН/ОГРНИП и т. д.).

Устав организации – документ, в котором описываются особенности существования компании и взаимодействия ее участников. Все документы, приведенные выше, как правило, требуются продавцам для заключения договора с другой компанией.

ОКВЭД – общероссийский классификатор видов экономической деятельности.

Каждая компания при регистрации бизнеса указывает один или несколько ОКВЭДов. Посмотрев на номер ОКВЭДа, можно понять, чем занимается компания.

Если вы работаете в сегменте B2B, то это сильно облегчает поиск клиентов. В специальных сервисах вы можете отфильтровать все компании по нужному ОКВЭДу и продавать только тем, кто подходит вам по виду деятельности.

#

ЮРИДИЧЕСКИЕ ТЕРМИНЫ

Контрагент – это одна из сторон договора. У каждой

компании есть договоры не только с клиентами, но и с другими компаниями (с банками, поставщиками, операторами связи и т. д.). Они все являются для нее контрагентами. Если я продал свой тренинг другой компании, то она для меня – клиент, а я для них – контрагент.

Подрядчик – человек или компания, которые предоставляют свои услуги по договору.

Субподрядчик – в случае если подрядчик для выполнения задачи привлекает кого-то еще, то для заказчика они будут считаться субподрядчиками.

Техническое задание – документ или документы, который (которые) заказчик готовит и отдает потенциальному исполнителю и в котором (в которых) подробно расписано, что, где, когда, как, сколько исполнитель должен сделать, чтобы работа считалась выполненной.

Техзадание нужно, чтобы не было двусмысленных толкований.

Тендер – это специальный конкурс по отбору самого лучшего и выгодного предложения. Многие госорганы и компании по закону не могут просто обратиться в любую компанию, чтобы что-то купить. Они обязаны провести тендер. При этом государство или компания создает специальное техническое задание на выполнение какой-то работы или поставки какого-то товара и размещает его на специальной электронной тендерной площадке. Компании, которые хотят получить заказ, изучают это задание и размещают свое пред-

ложение. Выигрывает та компания, чье предложение будет соответствовать условиям и окажется самым выгодным.

Гарантийное письмо – это письменное подтверждение своих обещаний и обязательств.

Если компании нужны какие-то уступки от продавца – например, отгрузить товар до оплаты, – то продавец, чтобы получить какие-то гарантии, просит компанию-покупателя написать гарантийное письмо, в котором она обязуется оплатить товар до определенного числа.

Этот документ должен быть подписан генеральным директором и может служить доказательством в судебных разбирательствах.

Протокол разногласий – бывают случаи, когда потенциального покупателя не устраивают один или несколько пунктов в договоре. В этом случае он сам или при помощи своих юристов письменно или устно озвучивает продавцу те моменты, которые его не устроили, и предлагает внести в договор изменения (убрать, добавить, изменить).

Продавец тоже обращается к юристам в своей компании, чтобы согласовать эти изменения. Юристы чаще всего не готовы разговаривать с клиентами, поэтому в большинстве случаев информацию от них передает именно продавец.

И чтобы исключить неверное толкование и получить в письменном виде все замечания, покупатель составляет так называемый «протокол разногласий», где указывает, на каких условиях он будет согласен заключить договор.

Рекламация – это документ, в котором клиент пишет претензию на низкое качество продукта либо на несоответствие заявленным требованиям.

БУХГАЛТЕРСКИЕ ТЕРМИНЫ

Счет на оплату – документ с банковскими реквизитами и суммой для оплаты, который продавец отправляет своему клиенту, чтобы тот смог отправить, а он – получить оплату.

Таким образом компании оплачивают покупки: продавец выставляет счет, а покупатель оплачивает его – либо сам, либо через бухгалтерию.

Счет-оферта – документ, который совмещает в себе условия договора и счет на оплату. Если клиент его оплачивает, то считается, что он автоматически согласен с условиями договора. Отдельный договор в этом случае подписывать не нужно.

Счет-фактура – документ, который продавец выдает покупателю, чтобы подтвердить факт оплаты. Он создан для налоговых органов и подсчета НДС. Продавцу и покупателю он нужен, чтобы отчитаться перед налоговой.

Товарная накладная – документ, который служит подтверждением передачи товара от продавца к покупателю. Он относится только к B2B-сегменту.

Акт выполненных работ – документ, который подписывает компания, выполнившая работу, и клиент, приняв-

ший ее, для того чтобы юридически подтвердить выполнение этих работ.

Акт сверки взаиморасчетов – документ, который помогает и продавцу, и покупателю понять, есть ли за определенный период задолженность или переплата за товары/услуги.

ЭДО – электронный документооборот. Многие компании отказались или сократили традиционный бумажный документооборот и перешли на электронный. Для того чтобы обмениваться бухгалтерскими документами, компании не нужно посылать курьера или отправлять бумаги по почте. Все делается через специальную систему, которая убирает необходимость передавать друг другу документы в бумажном виде. Однако при этом важно, чтобы система была установлена не только у вас, но и у ваших контрагентов.

Дебиторская задолженность – бывают случаи, когда компания отгружает товар или предоставляет услугу до получения оплаты. То есть заключают договор, где прописаны сроки оплаты, подписывают его и приступают к работе. В момент, когда товар отгружен или услуга оказана, но еще не оплачена, у компании-исполнителя образуется так называемая дебиторская задолженность. По сути это сумма, которую еще не оплатили их клиенты.

ФОРМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЙ

ОСН – общая система налогообложения. После регистрации ООО или ИП присваивается в автоматическом режиме.

Компания платит следующие налоги:

- НДС 20%;
- налог на прибыль 20% (для ИП НДФЛ 13—15%);
- налог на имущество.

Некоторые компании платят меньше благодаря льготным ставкам по определенному виду деятельности.

УСН – упрощенная система налогообложения. ИП и юрлица платят либо единый налог на прибыль 6%, либо 15% от суммы доходов минус расходы. Других платежей нет.

При этом количество сотрудников не должно превышать 100 человек.

ПСН – патентная система налогообложения. Подходит только для ИП с определенной сферой деятельности. Количество сотрудников не должно превышать 15 человек.

Предприниматель получает патент (разрешение) на определенный вид деятельности сроком от 1 до 12 месяцев за определенную сумму, которую рассчитывает государство. В этом случае компания оплачивает только получение патента и больше ничего не платит.

ЕСХН – единый сельскохозяйственный налог. Создан для производителей сельскохозяйственной продукции. Их ставка составляет 6%.

Формы налогообложения и их условия актуальны на момент написания книги и могут меняться и/или дополняться.

ДРУГИЕ БИЗНЕС-ТЕРМИНЫ

Аутсорсинг – передача компанией конкретных задач или функций другой компании по договору.

Например, в компаниях есть задачи, для решения которых невыгодно держать отдельного сотрудника, потому что они возникают очень редко. В этом случае компании обращаются в аутсорсинговые компании, заключают с ними договор и берут сотрудников на аутсорсинг.

Сотрудник работает только тогда, когда появляется необходимость. Компании это выгодно, потому что такому сотруднику не нужно платить зарплату за целый месяц. Оплачивается только разовая работа.

Консалтинг – простыми словами – это консультирование. Если человеку или компании не хватает компетенций, чтобы решить какой-то сложный вопрос, они могут обращаться за помощью в консалтинговые компании. Темы могут быть разные: продажи, финансы, технологии, право и т. д.

Франчайзинг (франшиза) – это когда компания за вознаграждение передает право использовать ее имя и работающую модель бизнеса другому лицу.

Например, если у меня сейчас есть деньги, но нет готовой идеи для бизнеса, я могу найти компании, которые продают франшизы, и открыть свой бизнес с их помощью.

Мне не придется придумывать название и создавать все бизнес-процессы заново. Я буду пользоваться уже известным брендом. Они передадут мне все готовые, работающие бизнес-процессы и проведут обучение. Мне нужно будет только строго следовать этим процессам. Например, если я купил франшизу пиццерии, я не имею права менять рецепты.

Франчайзер – лицо, которое продает франшизу.

Франчайзи – лицо, которое покупает франшизу.

Паушальный взнос – разовый платеж, который устанавливает франчайзер за право работать под его именем.

Роялти – это периодический платеж франчайзи своему франчайзеру. Чаще всего раз в месяц. В основном платеж устанавливается в виде определенного процента от выручки франчайзи.

Чтобы быть владельцем франшизы, нужно заплатить паушальный взнос и регулярно платить роялти. Этот термин может использоваться и в других сферах, где выручка от продаж делится между двумя участниками. Например, автор получает роялти от издательства в виде процентов от проданных книг.

Навык 2.

Самомотивация

У большинства продавцов наступает такой день, когда пропадает мотивация или появляется страх – звонка, отказа, неудачи... Если сотрудник не может избавиться от этого страха, не может замотивировать себя на работу, не может создать нужной настрой, то он вряд ли сможет хорошо и много продавать. В этом случае все ложится на плечи руководителя. Ему нужно отвлекаться, искать нужные слова, подбадривать, уговаривать. Это делает работу руководителя и всего отдела гораздо менее эффективной.

Профессиональный сотрудник умеет сам себя замотивировать, сам избавиться от страха и сам создать правильный настрой на работу. Для этого есть вполне конкретные техники и внутренние установки, которые нужно знать.

Все люди на Земле очень разные. Одни спокойно могут подойти к незнакомому человеку, заговорить с ним, познакомиться и найти общий язык. Кому-то это дается чуть сложнее – они могут это сделать, но при этом будут испытывать дискомфорт, страх и волнение. А есть третий тип людей, для которых знакомство с новым человеком сравнимо со страхом смерти.

Возможно, сейчас я кому-то открою секрет: в продажах

работают все три типа людей.

Кто-то легко берет телефон, звонит по номеру и чувствует себя как рыба в воде: свободно, легко и раскованно. Точно так же легко заводит разговор с клиентом лично.

Другие продавцы испытывают легкое волнение от этого, но путем усилий над собой раз за разом делают это, и волнения становится меньше.

А продавцы третьего типа испытывает настоящий ужас при попытке сделать холодный звонок или подойти к клиенту в зале.

Когда я пришел в продажи, я не испытывал дикого ужаса, но первое время не только очень боялся подходить к клиентам – даже стеснялся звонить при коллегах. Я старался отойти подальше, чтобы никто меня не слышал.

Если вы человек первого типа, то вам повезло, но что делать людям второго и третьего типов? Можно ли работать в продажах, если есть страх?

Да, можно. Любой страх притупляется со временем. Сначала тебе страшно, потом страшно чуть меньше, потом почти не страшно, а потом делаешь это легко и на автомате.

ЧЕГО МЫ БОИМСЯ НА САМОМ ДЕЛЕ?

1. Страх всего нового.

Это естественный страх, заложенный во всех людях природой. Сначала мы боимся делать что-то новое, но очень ча-

сто, когда попробуем, нас уже не остановить.

Например, когда мы только хотим начать водить автомобиль, мы боимся, потому что это для нас новое действие. Мы никогда раньше этого не делали. Но проходит несколько месяцев, и мы уже прекрасно чувствуем себя в городе.

2. Страх неизвестности.

Когда мы только начинаем что-то делать, мы не знаем, что будет происходить дальше. У нас просто нет такого опыта. Мы не понимаем, чего ждать. Дело в том, что наш мозг очень любит предсказуемость. Когда для него все знакомо и предсказуемо, он сохраняет энергию. А когда есть неизвестность, включается страх.

Например, когда мы только начинаем водить автомобиль, мы все делаем крайне аккуратно, иногда даже чересчур. Потому что мы не знаем, как поведет себя автомобиль, как резко он остановится, что скажет инструктор. Это естественным образом вызывает у нас страх. Но как только мы привыкаем, как только все становится понятным и знакомым, страх исчезает.

3. Страх оценки.

Люди так устроены, что им важно быть принятыми в обществе. Никто не хочет быть изгоем и белой вороной. Поэтому нам не все равно, что думают о нас другие. И зачастую мысли на тему «а что подумают другие» вызывают страх.

Например, возьмем все того же человека, который учится водить. Почему он боится трогаться в горку? Не только потому, что боится скатиться и врезаться в другую машину. Ведь у инструктора всегда есть педаль тормоза. А еще потому, что он не хочет, чтобы ему сигналили другие водители и говорили про него всякие гадости.

То есть очень часто мы просто боимся выглядеть глупо и нелепо в глазах других людей. Но проходит время, у нас появляется опыт, и нам становится все равно, что о нас думают.

Это были естественные страхи, они заложены в нас природой, но есть и искусственные страхи. Например:

4. Приобретенные негативные установки и мысли. Вот некоторые из них:

- Летать на самолете очень опасно.
- Деньги – зло.
- Все богатые заработали нечестным путем.
- Все руководители злые.
- Продать сложно.
- Холодные звонки – это страшно.

Человек, которого однажды укусила собака, с большой вероятностью будет бояться собак. Это вовсе не означает, что все собаки кусаются и всех нужно бояться, но нашему мозгу проще обобщить и выработать единый защитный механизм, который будет защищать нас от опасности. Этот механизм

и есть страх.

Возникают логичные вопросы: «Что делать со страхами?» и «Как от них избавиться?»

Вы, конечно, можете оставить все как есть и смириться с ними, но в большинстве случаев рано или поздно поймете, что они вам мешают жить и продавать.

Поэтому есть очень простые и в то же время рабочие способы, которые помогли огромному количеству людей. В том числе и в продажах.

СПОСОБ 1

Страх лечится страхом

Как однажды сказал один из известных писателей: «Страх исчезает, когда вы начинаете делать то, что боитесь делать, вместо того, чтобы думать об этом».

Следуя этой логике, чтобы избавиться от страха, нам не нужно о нем думать, нам нужно смотреть ему прямо в лицо и **делать** то, что боитесь. Тогда страх либо уменьшается, либо со временем уходит совсем.

Этот способ много раз доказывал свою эффективность. Однако если вы просто бездумно повторяете пугающее действие, результативность этого будет невысокой. Для большего эффекта есть алгоритм из пяти шагов:

1. Признайтесь.

Будьте честны сами с собой и смело признайтесь себе в том, что вы чего-то боитесь:

«Да, я боюсь конфликтных клиентов».

«Да, я боюсь делать холодные звонки».

«Да, я боюсь услышать «нет»».

Не нужно отрицать и говорить: «Нет, я не боюсь, я не боюсь, я не боюсь». От этого вы будете бояться еще больше. Психологи говорят, что осознание и признание проблемы – это половина успеха при ее решении. Поэтому смело признавайтесь.

2. Дайте себе право на ошибку.

Например: «Да, я не идеален, и, возможно, мой разговор с клиентами будет не идеален. Но ведь все когда-то учились, тренировались, допускали ошибки. Все через это проходили. И даже очень опытные продавцы до сих пор допускают ошибки. Потому что продажи – это не математика. И я тоже имею на это полное моральное право».

Продавцы боятся сделать что-то неправильно. Они боятся ошибок. Но, по мнению многих людей, которые чего-то в этой жизни добились, ошибки – это главное условие успеха.

Все успешные люди совершают много ошибок, а все очень успешные люди совершают очень много ошибок. Если вы не делаете ошибки, то вряд ли чему-то научитесь. Важно как можно быстрее набить себе шишки. Чем быстрее их набьешь, тем быстрее получишь опыт. А чем больше опыта,

тем лучше и стабильнее результаты.

Главное – это не просто бездумно наступать на одни и те же грабли, а после каждой шишки проводить анализ и исправлять ошибки.

Эта книга не только позволит вам потренироваться самим, но и даст возможность увидеть те шишки, которые за вас набили другие люди. Зачем тратить годы, получая свой опыт, когда можно просто заимствовать опыт других?

Как однажды сказал Теодор Рузвельт: «Дураки учатся на своих ошибках, а умные – на чужих». Лучше учиться на чужих. Это сэкономит вам несколько лет жизни.

А ничего дороже времени у нас с вами нет.

3. Усомнитесь в истинности своего страха.

Спросите себя: «А что страшного может произойти, когда я позвоню этому клиенту?» – и запишите свои ответы.

Например:

«Я буду выглядеть как идиот, я покраснею, буду казаться навязчивым, он меня пошлет. Он начнет меня что-то спрашивать, а я не смогу ему ответить, потому что не знаю. Клиент подумает, что я дилетант, начнет кричать или ругаться, бросит трубку, развернется и уйдет».

А теперь задайте себе другой вопрос:

«А что действительно страшного может случиться, если?..»

Например:

«А что действительно страшного может случиться, если

это произойдет?»

«Что действительно страшного может случиться, если клиент обо мне плохо подумает?»

«Что действительно страшного может случиться, если клиент бросит трубку или уйдет?»

Что действительно страшного может случиться, если я не смогу ответить на вопрос клиента?»

И вы поймете, что на самом деле действительно страшного ничего не произойдет. Никто не умрет, никто никого не побьет. Все останутся живы и здоровы. А значит, не стоит бояться. Какая разница, что о вас подумают. Об этом не нужно думать. Думать нужно о том, как помочь клиенту, и о том, как прийти к своей цели. А все остальное второстепенно.

Точно так же и с негативными установками. Поставьте вашу установку, которую вы обнаружили, под сомнение. Например: «А действительно ли летать на самолете опасно?»

Статистика говорит, что ездить на машине намного опасней. Значит, этот страх – просто плод мыслей и фантазий. Значит, надо расслабиться и получать удовольствие от полета.

А всегда ли деньги зло?

На деньги можно дать образование детям, на деньги можно заниматься тем, что тебе по-настоящему нравится, на деньги можно лечить тяжелобольных детей. Поэтому нет, деньги – это не зло, а практически всегда добро. Вопрос в том, как их использовать. Точно так же, как и с ножом: им

можно пораниться и поранить других людей, а можно приготовить себе и другим людям ужин, но мы же не говорим, что нож – это зло. С деньгами то же самое.

А все ли клиенты злые? А все ли клиенты кидают трубку? А все ли клиенты негативят?

Нет. Далекое не все. Только меньшая часть. А стоит ли тогда их всех бояться? Конечно, нет. Поэтому расслабьтесь и спокойно общайтесь.

Марк Аврелий однажды сказал: «Делай что должен – и будь что будет».

Потрясающая цитата, которая помогает жить и работать без страха.

4. Пробуйте.

Просто начните делать то, что боитесь. Чем больше будет попыток, тем быстрее вы перестанете бояться.

5. Анализируйте.

После каждого диалога с клиентом проводите анализ своих действий. Причем не на эмоциональном уровне: «Ой какой же я дурак, зачем я вообще ему это сказал? Что за ерунду я нес?» – а конструктивно: «Так... Что я сделал в этом разговоре правильно?» Обязательно отметьте это, потому что мозг очень любит концентрироваться на негативе и не замечает положительных вещей. А именно положительные вещи помогают нам не терять мотивацию. *Похвалите* себя за это:

«О, у меня неплохо получилось сделать вот это, я молодец, в следующий раз сделаю еще лучше».

После этого *спросите себя*: «Если бы у меня была возможность еще раз поговорить с этим клиентом, что бы я сделал по-другому? Что бы я добавил/убрал? Что мне в следующий раз нужно сделать, чтобы это исправить?»

Когда вы целенаправленно думаете над тем, что сделали, вы занимаетесь рефлексией. *Рефлексируйте* после каждого разговора. Записывайте ваши сильные стороны и стороны, над которыми имеет смысл работать. Каждый раз стремитесь к тому, чтобы в следующих разговорах не было тех ошибок, которые вы делали в предыдущих. Ежедневно улучшая свои навыки таким образом, вы почувствуете уверенность, потому что сильно вырастаете в профессиональном плане. А когда появляется уверенность, страх уходит.

СПОСОБ 2

Играть роль продавца

Некоторые продавцы боятся негатива от клиентов и агрессии, направленной в их сторону.

Способ заключается в том, чтобы выйти из позиции «я – продавец» и превратиться в хорошего актера, который примеряет на себя роль продавца. Так можно направить все негативное не в свою сторону, а в сторону роли, которую вы играете.

Вы занимаете позицию «я – это я, а продавец – это просто роль, в которой я нахожусь». Так мы не принимаем близко к сердцу все то, что говорит клиент. Нам не важно, что он подумает про нас, потому что «продавец» – это всего лишь роль. Попробуйте отделить роль от своей личности. В большинстве случаев страх и волнение уйдут.

СПОСОБ 3

Вызов самому себе

Если мы никак не можем изменить ситуацию, мы можем изменить отношение к ней.

К любой сложной или нестандартной ситуации можно отнестись по-разному. Можно сидеть и говорить, что все пропало, это очень сложно и страшно. А можно посмотреть на нее совершенно иначе – с позиции интересного вызова. Вместо того чтобы плакать, жалеть себя и бояться, сказать себе: «Так... Интересно. Такого у меня еще в жизни не было. Хороший челлендж. Интересно, справлюсь или нет? Ну давай попробуем. Раз, два, три... Погнали!»

Даже если вам страшно, этот способ включит азарт и интерес, которые смешиваются со страхом и превращают его просто в приятное волнение. А это хорошее чувство, которое не мешает, а помогает.

СПОСОБ 4

Находить возможности

Разные люди в одной и той же ситуации могут замечать совершенно разное. Одни смотрят на ситуацию и видят проблемы, которых потом начинают бояться. А другие в этой же ситуации видят возможности. У таких людей в разы меньше страха, потому что возможности вдохновляют. А когда есть вдохновение, места для страха просто не остается.

Человек, который концентрируется на проблемах, если пересолит суп, разозлится и скажет так: «Твою ж... Пересолил. Это невозможно есть. Придется выкинуть». И пойдет выливать пересоленный суп.

А как мыслит человек, который в этой же ситуации видит возможности? Он скажет: «Так... Пересолил. Ладно, ничего страшного. Что я могу сделать? Я могу добавить воды, дорезать немного овощей, и будет еще больше супа».

Продавцы, которые концентрируются на негативе, мыслят так:

«Мне страшно делать холодные звонки. Я не люблю конфликтных клиентов. Я не знаю, что сказать, когда клиент возражает. Он генеральный директор, а я простой продавец. Я звоню, и меня посылают. Значит, это не мое».

А те, продавцы, которые видят возможности, мыслят иначе:

«Да, холодные звонки – это непросто, но это отличная возможность прокачать навыки коммуникаций. Это отличная

возможность прокачать навык презентации. Если я научусь работать с конфликтными клиентами, это поможет мне сглаживать острые углы в жизни. Я продавец, а он генеральный директор огромной компании. Отлично. Прокачаю свой навык коммуникаций с людьми высокого социального статуса и добавлю строчку в резюме, что вел переговоры с первыми лицами крупных компаний; в будущем смогу претендовать на более высокую зарплату».

Это не означает, что человек, который видит возможность, не боится совсем. Просто, когда мы видим возможность, страх уходит на второй план, а мотивации становится больше.

СПОСОБ 5

Оптимизм

Есть люди, которые каждую мелочь воспринимают как конец света. Это пессимисты. У них все всегда плохо. Как правило, такие люди начинают мусолить в голове все переживания: «Ужас, клиент бросил трубку. Клиент на меня накричал. Я больше не могу с таким настроением работать. За что это мне все?»

Они накручивают себя сильнее, а потом еще сильнее. Потом появляется страх, потом сильный страх, а потом они с неврозом через два месяца увольняются с мыслями, что никогда больше не будут работать в продажах. И таких лю-

дей хватает.

А есть оптимисты, которые после любой ошибки говорят себе: «Ладно, со всеми бывает, ничего страшного, едем дальше»; «ОК, не страшно. Если сейчас отказали, значит, скоро скажут «да». И пошли дальше. Поговорили с клиентом, а дальше «чистый лист», как будто стерли.

Чтобы не выгорать и не заработать себе никаких неврологических и психологических расстройств, очень важно научиться быть оптимистом. Для этого после любой неудачи спрашивайте себя: «Что в этом есть позитивного? Какой в этом есть плюс?». Это сильно меняет привычное мышление и помогает всегда находиться в хорошем настроении. А чем лучше у вас настроение, тем меньше вы боитесь и тем больше у вас сил и энергии для того, чтобы действовать дальше.

Мы часто расстраиваемся, когда у нас что-то не получается. Такие ситуации, по сути, являются для нас триггером, который вызывает реакции. У пессимистов одни реакции, у оптимистов другие.

В момент неудачи мы очень часто действуем неосознанно, на автомате. Мы просто реагируем как реагируется. Этот способ включает в себя управление своей реакцией. Мы не отдаем свою реакцию на откуп бессознательному, а сами выбираем, как реагировать.

Для того чтобы отреагировать правильно, заранее придумайте для себя позитивные реакции на неудачи и ошибки.

Потому что если в момент неудачи у вас не будет этих заготовок, то вам просто не из чего будет выбрать. И, скорее всего, эмоции просто возьмут верх над разумом. Лучшая импровизация – это заранее заготовленная импровизация.

Это может быть просто улыбка или какие-то слова в позитивном ключе, которые вас поддержат.

Например, сделали какую-то ошибку, скажите себе: «Супер. Хороший опыт. Теперь знаю, как делать точно не нужно». Улыбнитесь и скажите: «Отлично. Выводы сделаны. Поехали дальше». Оставаясь оптимистом, вы не выгораете и не теряете мотивацию.

СПОСОБ 6

Страшнее страшного

Что может быть страшнее вашего страха? Только еще более сильный страх. Как говорил Эйнштейн: «Все относительно».

На одной из первых моих работ сотрудники вставляли на табуретку прямо в торговом зале и читали для всех клиентов любое стихотворение. Это было своеобразное добровольное посвящение в менеджеры. После такого выступления просто подойти и разговорить клиента становилось для них пустяком. Этот опыт мы пробовали применять и в других компаниях. И большинство участников отмечали, что после такого уже ничего не страшно. Здесь работает принцип

контраста: после выступления на большой сцене выступить на маленькой уже проще простого. После того как прыгнул с моста со специальным снаряжением, просто смотреть вниз с десятого этажа уже не так страшно. После того как провел презентацию для двадцати человек, провести презентацию для одного несложно.

Поэтому, если вы чего-то боитесь, подумайте и найдите то, что для вас еще страшнее вашего страха. А после этого найдите способ сделать это. Тогда ваш первый страх станет почти незаметным или вовсе исчезнет.

Например:

Боишься высоты? Попробуй прыгнуть с парашютом или с большой высоты со специальным снаряжением (только если все в порядке со здоровьем).

Боишься знакомиться с новыми людьми? Попробуй начать знакомиться в очень людных местах, где на тебя будут смотреть другие.

Боишься позвонить и услышать от клиента «нет»? Попробуй специально устроить себе день отказов. Задача – за день собрать 100 отказов. Когда вы услышите за день такое количество отказов, 5—10 «нет» покажутся вам цветочками и никак не будут демотивировать.

Однако страх – это не единственная издержка, с которой приходится сталкиваться многим продавцам.

1. Им приходится работать в режиме нон-стоп. Постоянные звонки: положил трубку – нужно звонить дальше. Пото-

му что чем больше попыток, тем выше вероятность продать. Если продавец работает в зале, то клиенты чаще всего приходят один за другим. Сесть отдохнуть, пообедать полтора часа, потом попить кофе, потом пообщаться с коллегами полчаса для любого хорошего продавца, который стремится выполнить план продаж и достичь своей цели, – непозволительная роскошь.

2. Приходится работать с разными клиентами. И далеко не все из них добрые и пушистые. Продавец должен подстраиваться, находить подходы к совершенно разным людям. Это тоже далеко не простой процесс.

3. Каждый день приходится слышать от клиентов отказы. Все это делает работу продавцов одной из самых напряженных и энергозатратных. И это не может не сказываться на их мотивации.

Со временем она снижается. Поработав некоторое время, человек понимает, что ему это надоело, что у него больше нет сил, что он устал. Естественно, после этого пропадает желание работать в полную силу, а затем появляется желание уволиться.

Такой процесс чаще всего называют профессиональным выгоранием. И большинство продавцов ему подвержены. Причем подвержены гораздо чаще, чем люди какой-либо другой профессии. Достаточно просто сравнить средний «срок жизни» сотрудников разных отделов. В большинстве случаев оказывается, что именно сотрудники отдела продаж

увольняются чаще всего. Это о многом говорит. Поэтому давайте с этим разбираться.

ПОЧЕМУ ПРОДАВЦЫ ВЫГОРАЮТ?

1. Не видят результата.

В начале карьеры редко у кого есть хорошие результаты. На старте продавцы не могут показать высоких результатов просто потому, что у них нет достаточного опыта. Они еще многого не знают и не умеют. А в это же самое время их более опытные коллеги выполняют и даже перевыполняют план продаж. Естественно, глядя на это, продавец начинает искать причины в себе: «Наверное, продажи – это не мое. Вот у других получается, а у меня нет. Я, наверное, неудачник». У них начинает падать самооценка, и из уверенного когда-то продавца, готового сворачивать горы и добиваться результата, буквально за несколько дней может получиться человек с поникшими глазами, с низкой самооценкой и убитой напрочь мотивацией.

2. Принимают все близко к сердцу.

Довольно часто каждое сказанное клиентом неосторожное слово продавец начинает принимать на свой счет. И слова эти по-настоящему ранят и причиняют ему боль. После разговора с непростым клиентом такой продавец очень плохо себя чувствует и долго отходит. Если клиент отказывается

от покупки, продавец начинает воспринимать этот отказ как личное оскорбление, копаться в себе и не переставая крутить плохие мысли в голове, как бы проигрывая ту ситуацию снова и снова. У него начинает болеть голова, портится настроение, сильно снижается мотивация, пропадает желание работать. В конечном итоге каждый следующий отказ клиента все больше убеждает его в том, что он плохой продавец, что он продает плохой продукт и что он работает в плохой компании. И мы снова получаем выгоревшего человека буквально за несколько дней или недель.

3. Однообразная деятельность.

Когда продавец только приходит в профессию, он надеется на то, что каждый день будет заниматься разными суперинтересными задачами, общаться с интересными людьми, а по факту его деятельность оказывается совсем не такой, какой он себе представлял.

Хотя работу продавцов сложно назвать монотонной, она часто связана с повторяющимися действиями. Каждый день приходится делать одно и то же: звонить клиентам, общаться, задавать одни и те же вопросы, рассказывать про одни и те же продукты. Многие просто оказываются к этому не готовы. Они от этого устают; и снова получается выгоревший человек, который уже не хочет заниматься этой работой.

4. Перекос в сторону работы.

Известный факт, что в Японии от переработки умирает огромное количество людей. В России, хоть и не во всех компаниях, переработки – тоже довольно частая ситуация.

Новые сотрудники, желая пройти испытательный срок, хотят показать начальнику, что они стараются и достойны того, чтобы здесь работать. Для этого они часто задерживаются и перерабатывают.

Другие сотрудники просто не хотят идти домой, потому что им там нечего делать. У них нет семьи, их никто не ждет дома, и они остаются на работе подольше.

Третьи, чтобы не выглядеть на их фоне хуже, берут с них пример и тоже остаются на подольше.

Четвертые желают построить карьеру, поэтому задерживаются и таким способом показывают своему руководству заинтересованность.

Пятые просто боятся уходить раньше руководителя.

У шестых так заведено в компании, что все работают допоздна и не важно, сколько длится рабочий день.

Все это приводит к тому, что сотрудник просыпается, тратит время на дорогу до работы, сидит целый день на работе, остается на несколько часов после работы, тратит время на дорогу домой, а когда приезжает, времени остается только на то, чтобы покушать, помыться и лечь спать. Получается, что жизнь, состоящая совершенно из разных сфер, перекашивается в сторону одной сферы – работы. А другие уходят на задний план.

Человек не может быть гармоничной личностью, когда некоторые сферы его жизни развиты гораздо хуже других. Он начинает терять энергию.

Что у таких продавцов с личной жизнью? Скорее всего, ничего.

А что у них с саморазвитием? Скорее всего, тоже ничего. На это у них просто физически не остается времени.

Конечно, подобный перекос в сторону работы легко приводит к выгоранию.

Выгорание может происходить на любом этапе развития продавца. Его можно заработать как за несколько дней, так и за несколько лет. Неважно, новенький вы в продажах или «старичок».

Хорошая новость в том, что любое выгорание можно вовремя предотвратить. Но плохая новость в том, что чаще всего продавцам никто даже не рассказывает о том, что они могут выгореть. Они даже об этом не подозревают. Они, довольные и счастливые, в предвкушении легкой работы, хорошего заработка, радостного легкого общения с клиентами, которые их ждут с распростертыми объятиями, – так же, как дети разочаровываются, когда узнают, что Деда Мороза не существует, они разочаровываются в работе, когда наступает выгорание.

И уж тем более их не учили, что нужно делать, чтобы они не выгорали.

Самая частая причина увольнения сотрудников – отсут-

ствие результатов. Однако что служит этому причиной? Конечно, профессиональное выгорание здесь занимает далеко не последнюю строчку.

Такой сотрудник вынужден искать себе другую работу и часто, разочаровавшись, навсегда уходит из продаж. А работодатели вынуждены тратить деньги и время на поиск нового сотрудника, на отбор кандидатов, на адаптацию и обучение новых людей. И это все потому, что никто не посчитал нужным уделить этому внимание и не рассказал сотрудникам, что они могут выгореть.

Возможно, работодатели сами не знают об этом, а возможно, просто продолжают работать по привычке, не желая тратить на это время и как-то на это влиять.

Если бы работодатели обучали этому своих сотрудников, то легко повысили бы их «срок жизни» в компании и сократили затраты на поиск и обучение новых людей. Ну а разочаровавшихся в продажах, выгоревших и уставших сотрудников было бы намного меньше.

КАК ИЗБЕЖАТЬ ВЫГОРАНИЯ?

1. Правильная установка: отсутствие результатов не делает вас плохим продавцом и плохим человеком.

Ни в коем случае не нужно расстраиваться, если на первых этапах вы не показываете результат. Это абсолютно нормальная ситуация. И уж тем более ни в коем случае не нуж-

но ставить на себе крест: «Продажи – это, видимо, не мое, я плохой продавец, я неудачник, у всех получается, а у меня нет». Просто у кого-то получается быстрее, у кого-то медленнее. Это тоже абсолютно нормально. Хорошие результаты других продавцов, наоборот, должны стать для вас мотиватором и примером, что это возможно. Если смог кто-то, то и вы тоже сможете. Задайте себе вопросы:

– Что я должен сделать, чтобы показать результат?

– От чего я должен отказаться, чтобы показать результат?

Если у кого-то есть результат, а у вас его нет, то проблема чаще всего кроется в том, что другие делают что-то, чего вы не делаете. Или, наоборот, другие не делают чего-то, что делаете вы.

Нужно понять, какие действия лишние, а каких действий не хватает. Какой толк в том, что вы сидите и грустите из-за отсутствия результата? Что от этого изменится? Результат станет от этого лучше? Нет. Поэтому время, которое многие тратят на то, чтобы расстраиваться, направьте на анализ того, что можно сделать по-другому.

Примите это как факт, не давая никакой эмоциональной окраски. «Да, результат действительно низкий. Что я должен сделать, чтобы это исправить?» Пропишите конкретный план действий, что вам нужно делать каждый день, чтобы исправить ситуацию.

И уж тем более не нужно оправдываться перед своим руководителем, начиная искать причины не в себе, а в других

местах.

Например:

«Это все потому, что CRM дурацкая».

«Это потому, что база плохая».

«Это потому, что я еще новенький».

Если у руководителя есть примеры, когда при прочих равных сотрудник выполняет план продаж, а вы нет, то такие причины не могут быть аргументом в пользу вашей защиты.

Скажите смело и честно: «Это действительно низкий результат. Это полностью моя вина как продавца. И я ее полностью признаю. Я не смог обеспечить выполнение плана продаж и понимаю, что подвожу вас и команду. И за это прошу прощения. Я уже провел анализ того, что я делал не так в этом месяце, и в будущем планирую не тратить время на [первое], [второе], [третье], сделаю акцент на [первое], [второе], [третье], подтяну [первое], [второе], [третье] и планирую выполнить план продаж на 100%».

Отсутствие результата не делает вас плохим продавцом и плохим человеком. Эта мысль должна всегда быть в вашей голове для того, чтобы не выгорать. Получили плохой результат – признайтесь, примите его, проанализируйте причины и сделайте все возможное для того, чтобы исправиться.

2. Не принимайте все близко к сердцу.

Почему клиенты могут отказывать? Этому есть сотни причин:

Клиент не понимает ценности продукта.

Клиент не хочет понимать ценности продукта.

Нет доверия к продавцам, а не только к вам.

Настроение плохое и т. д.

Далеко не всегда в отказе клиента виноват продавец. Поэтому очень важно научиться не переносить на свой счет любые слова клиента. Ни один разговор не должен причинять вам боль. Ни один клиент не должен суметь вас ранить или обидеть. Ни один отказ не должен портить вам настроение. Ни один неудачный разговор не должен хоть как-то влиять на последующие разговоры.

Если клиент говорит что-то неприятное, то в чью сторону он это делает? Он делает это в сторону компании, он делает это в сторону продукта, он делает это в сторону продавца. Но никак не в сторону вас как человека. И когда вы это поймете, жить сразу станет намного легче. А обижаться на клиентов, переживать из-за слов, из-за отказов – это очень нелогично, неоправданно и зачастую даже вредно.

Любые переживания автоматически влияют на настрой. А настрой влияет на то, как пройдут ваши следующие разговоры. Если настрой плохой, не ждите хороших результатов.

Если диалог прошел неудачно, то положили трубку, проанализировали все, что произошло, спросили себя: «Что бы я мог сделать по-другому? Что я могу сделать лучше?» – и сказали себе: «ОК. В следующий раз исправлю». Всё. Остальное просто забыли. Стерли. Настроение прекрасное,

боевое, готовы сворачивать горы. И ничто не может на него повлиять. Ни один, даже самый негативный клиент. Это и есть ваша внутренняя сила, ваше мудрое позитивное отношение к жизни. Это позволит вам не выгореть и продать намного больше, чем если бы вы все принимали на свой счет.

Это называется «моральная толстокожесть». Чем толще ваша «кожа», тем меньше вы чувствуете боль. В продажах такая «толстая кожа» имеет огромное значение.

3. Усложняйте задачи.

Очевидно, что при выполнении однообразных действий и задач многие начинают уставать. При этом есть один известный и очень интересный факт, о котором многие забывают: чтобы не уставать от деятельности, нужно ее постоянно *усложнять*.

Ребенок очень быстро устанет от футбола, если все время будет пинать мяч в стену. Однако стоит ему выйти на поле, да еще и с командой, как интерес появляется снова.

Конечно, существует работа, в которой вы не можете сами взять и усложнить задачи. К счастью, продажи к такой работе не относятся. Вы всегда можете начать усложнять задачи и при этом не уставать от рутины, а постоянно расти и развиваться. Тогда никакое выгорание вам не грозит.

Глубже изучите ваш продукт. Это позволит не только профессиональнее консультировать ваших клиентов, но почувствовать себя настоящим специалистом.

Чем глубже вы погружаетесь в деятельность, которой занимаетесь, тем больше открывается граней этой деятельности, о которых вы даже не подозревали.

Как говорится, «чем дальше в лес, тем больше дров». И, к счастью, в большинстве случаев это оказывается крайне интересно.

Помимо изучения продукта начните развиваться в продажах.

Дочитайте эту книгу до конца, пройдите хороший курс, посетите тренинг, найдите для себя новые интересные техники продаж и попробуйте начать использовать их в своей работе. Все это позволит вам глубже понять то, чем вы занимаетесь. И вы увидите, как то, что вы делали до этого, покажется вам детским садом.

Каждый день обучаясь и пытаясь глубже разобраться в том, чем занимаетесь, вы обнаружите, что каждый новый слой гораздо сложнее, но интереснее предыдущего. Именно это помогает сохранить интерес и мотивацию.

4. Развивайтесь гармонично.

Разовые переработки или переработки по мере необходимости – это абсолютно нормальная ситуация. Например, два-три раза в месяц задержаться на час-два, чтобы помочь себе или команде успеть выполнить какую-то работу. Но систематические переработки – это путь к выгоранию. У вас должно оставаться время на другие сферы вашей жизни: на семью,

на отношения, на детей, на отдых, на путешествия, на поездки, на изучение чего-то нового, на саморазвитие, на хобби. Именно это позволяет человеку быть разносторонним и гармоничным. И именно это позволяет не терять мотивацию и не выгорать. А любой перекося в какую-то сторону – это всегда не самая удачная история. По возможности исключите все переработки и задержки после работы. Как однажды сказал Стив Джобс: «Работать нужно не двенадцать часов, а головой». Работать много не равно работать эффективно. Поэтому если вы что-то не успеваете, подумайте не над тем, где взять время, чтобы успеть, а над тем, как сделать работу более эффективной, чтобы за меньшее количество времени успевать больше.

Изучайте тайм-менеджмент. Прочитайте книгу или пройдите курс по этой теме. Найдите те действия, от которых можно отказаться, сократите действия, которые сокращаются. Помните, что по закону Парето только 20% ваших действий приносит вам 80% результата.

Однако есть люди, которые уже за пять минут до конца рабочего дня сидят одетые и смотрят на часы: когда же стрелки покажут ровно 18:00? Они не готовы задерживаться ни на секунду. Обычно они говорят так: «Мне за это не платят».

К счастью или к сожалению, работодатели очень не любят таких сотрудников. В продажах людям платят не за процесс и не за то, что вы отсидели с 9 до 18 часов, а за результат. Поэтому никогда не говорите подобных фраз вашим руко-

водителям и команде. Это лишь покажет ваше отношение к работе и что вы не готовы выходить за рамки ради достижения цели. А значит, вы можете подвести команду. Ведь продажи – это не одиночный вид спорта. Поэтому старайтесь не задерживаться, но и не выходить ровно в 18:00.

5. Помни, ради чего.

Мотивация любого человека – это не константа. Она не постоянна. Сегодня она сильнее, завтра слабее. Сегодня у нас полно сил и энергии, завтра чуть меньше. Это тоже абсолютно нормальная ситуация. И, к сожалению, когда мотивация снижается, мы начинаем придумывать себе отговорки:

– Ну что поделать? Так уж вышло. Я в этом не виноват.

– Я слишком устал сегодня.

– У меня настроения не было.

– У меня не было времени / мне не хватило времени.

– Завтра сделаю.

– Меня природа не одарила такими способностями, как других.

Это все те фразы, которые говорят о том, что ваша мотивация снижена, а значит, вы не только начинаете отдаляться от своей цели, но и включаете процесс выгорания.

Чтобы этого не происходило, в момент, когда вы слышите от себя подобные отговорки, вспоминайте, ради чего вы все это делаете. Не просто ради зарплаты, а ради чего-то большего.

Для каждого человека «ради чего» будет свое: ради семьи, ради детей, ради будущего, ради развития, ради путешествий, ради своего жилья, ради новой машины и т. д.

Если каждый понедельник вы просыпаетесь с фразой: «Не-ет... Опять на работу. Когда же это все закончится?» – а потом всю неделю ждете выходных, то у вас большие проблемы с мотивацией.

Возможно, вы просто не на своем месте, а возможно, вы просто не держите в голове главную идею: «Ради чего я все это делаю».

Когда человек понимает, ради чего он встает по утрам и идет работать, у него автоматически появляется больше сил, энергии и мотивации. Поэтому всегда держите этот образ в голове.

6. Будьте благодарными.

Человек так устроен, что ему всегда мало. Получает 30 тысяч – мало. Мечтает получать 50. Устраивается на работу за 50 тысяч, сначала радуется, а потом опять мало. Мечтает получать 100. Начинает получать 100 тысяч, через некоторое время опять мало. Мечтает о 300. Начинает получать 300 тысяч, радуется, а потом опять становится мало. Это может продолжаться до бесконечности, потому что такова природа человека. Со временем мы склонны переставать ценить то, что имеем. А когда мы не ценим то, что уже есть, когда мы не испытываем чувства благодарности людям, миру, Бо-

гу, Вселенной (каждому свое), то мы начинаем концентрироваться на том, чего у нас нет, и на негативе. Это портит наше настроение, отнимает силы и снижает мотивацию. А к чему это может привести, думаю, говорить не стоит.

Чтобы этого не происходило, заведите для себя простое правило: три раза в день (утром, днем и вечером) выделять буквально по 1—2 минуты, чтобы побыть в состоянии благодарности и просто про себя сказать спасибо за то, что у вас уже есть. Это невероятно мощный инструмент, который действительно помогает и развивает вас духовно.

Кто-то из вас наверняка скажет: «Мне это не нужно. Это все какая-то мистика, эзотерика». Мы можем называть это как угодно. Главное, что это работает.

Продажи очень сильно зависят от того, что у вас внутри. От вашего внутреннего состояния. Я глубоко убежден в том, что для того, чтобы что-то получить, сначала нужно отдать. И что чем больше мы отдаем, тем больше мы получаем. И речь далеко не всегда про материальное. Когда мы общаемся с клиентами, мы отдаем энергию. А если у вас внутри пустота, если вы недовольны, то чем вы можете поделиться с клиентом? Ответ очевиден. Значит, и получать в этом случае вы будете меньше. Нужно, чтобы внутри вас было что-то позитивное, чем вы могли бы поделиться. И чувство благодарности за то, что уже есть, — это хорошее наполнение.

Навык 3.

Использование психологии продаж, убеждения и влияния

Можно каждый раз искать новые волшебные техники продаж, а можно просто узнать принципы, которые лежат в основе всех техник, и создавать эти техники самому.

Наука и психология уже давно поняли, как работает мозг человека и как он принимает решение о покупке. Осталось только начать этим пользоваться.

Профессиональный менеджер по продажам знает эти психологические принципы и ежедневно использует их в работе.

Люди совершают покупки по разным причинам: в зависимости от своих потребностей, мотивов, желания и т. д. Бессмысленно говорить, что любому человеку можно продать что угодно. Волшебных таблеток для продажи не существует. Всегда будут люди, которые у вас ничего никогда не купят. Это первая часть людей. Вторая часть – это те, которых не нужно убеждать, потому что они и так у вас купят. Это лояльные клиенты с большим желанием купить. А есть третья группа, которая может купить, а может и не купить. И от того, что и как вы будете им говорить, будет зависеть, купят они у вас в итоге или нет. Существует немало литературы о том, как работает наш мозг, о психологии влияния,

убеждении, аргументации и т. д. Принципы, которые позволяют влиять на вероятность продажи, известны. И прежде, чем идти продавать, будет очень полезно в них разобраться.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ

Любопытство

Зная этот принцип, некоторые маркетологи делают следующее: предлагают человеку посмотреть на видео какую-нибудь ситуацию, а затем резко обрывают видео на самом интересном месте и говорят: «Чтобы увидеть продолжение, подпишись на наш аккаунт в социальной сети». Любопытство берет верх, и человек подписывается. Кто-то после просмотра сразу отпишется, но часть людей точно не станут этого делать. Значит, задача выполнена.

Вы никогда не задумывались, почему современные сериалы так затягивают многих людей? Почему они сидят перед экраном часами и не могут оторваться? Конечно, сюжет играет важную роль, но есть кое-что еще, что позволяет удерживать их внимание. Обратите внимание: каждая серия всегда заканчивается на самом интересном месте. Нам становится интересно, что будет дальше, и мы, сами того не замечая, продолжаем смотреть, хотя изначально не планировали этого делать.

Таких примеров можно привести довольно много. Все просто. Человек от природы очень любопытен, а если кто-

то еще и дополнительно создает интригу, то в большинстве случаев человек становится бессильным перед своим любопытством.

Как мы можем применить это в продажах? В процессе разговора можно не рассказывать клиенту все сразу и все подряд, а специально создавать интригу и недосказанность. Тем самым вызвать интерес и любопытство для продолжения разговора. А чем дольше человек с вами разговаривает, тем больше вероятность покупки. Это статистика.

Конкретные примеры и техники мы рассмотрим в следующих главах. В каких именно, не скажу, чтобы вызвать у вас интерес.☺

Доверие к экспертам

Люди не склонны доверять проходимцам на улице. Если человек не находит подтверждения того, что вы эксперт, что вы разбираетесь в теме, то автоматически не доверяет тому, что вы говорите. А без доверия нет продажи.

Мы безоговорочно доверяем свою жизнь и здоровье врачам. Мы не проверяем диплом у каждого врача и оценки в его дипломе – а вдруг он этот предмет сдал на тройку? В большинстве случаев нам достаточно образа эксперта: табличка на двери «Врач высшей категории», есть белый халат, и вроде бы он разбирается в том, что говорит. Мы не начинаем с ним спорить, почему он назначил то или иное лекарство. Мы просто делаем то, что он говорит: «Покупайте это,

пейте это, повторный прием тогда-то». У вас, скорее всего, даже в мыслях не будет начать с ним спорить. Он эксперт. А вы в этом не очень разбираетесь, значит, автоматически должны к нему прислушиваться.

То же самое происходит и в продажах. Если мы понимаем, что кто-то разбирается в вопросе лучше нас, то у нас нет варианта, кроме как прислушаться и купить то, что нам посоветовал эксперт. Поэтому создание образа эксперта в глазах клиента – это то, что помогает продавать больше и с большей вероятностью.

«Образ эксперта» не значит «лжеэксперт». Вы действительно должны очень хорошо разбираться в том, что продаете. Надо быть, а не казаться. Для этого нужно очень хорошо знать свой продукт. Причем не просто на уровне выгод, а на гораздо более высоком. Это не только позволит легко находить общий язык с технически подкованными клиентами, но и добавит вам десятки аргументов, которые помогут убедить их.

Проведите маленький эксперимент: наденьте одежду, в которой вы обычно ходите на работу и общаетесь с клиентами. Подойдите к зеркалу и сделайте фото. Внимательно посмотрите на фото и задайте себе вопрос: «Я похож (а) на эксперта?»

Затем послушайте три-пять записей ваших разговоров с клиентами и задайте себе тот же вопрос: «Я разговариваю как эксперт или как продавец?» Если ваши ответы – «нет»,

то вы точно теряете клиентов и деньги. Продумайте, что вы можете сделать для того, чтобы ассоциироваться с экспертом, и начните активно над этим работать.

Халява

В нашей стране очень многие любят халяву. Они говорят: «Зачем платить за лицензионный софт, если на торренте есть пиратский? Ведь все то же самое. Зачем платить за обучение по продажам, ведь все можно найти в интернете?»

Люди покупают ненужные им вещи, которыми они воспользуются в лучшем случае один раз, только потому, что на них сейчас огромная скидка. Этот принцип легко применяется в продажах.

Если вы скажете клиенту: «У нас для вас бесплатный подарок», – то у него не появится большого желания этот подарок получить. Все знают, что бесплатный только сыр в мышеловке. Однако если вы скажете, что этот продукт стоит вот столько, но сейчас есть возможность получить его бесплатно, просыпается чувство халявы и желание усиливается. Именно поэтому маркетологи стали добавлять в рекламу такую фразу: «Продукт стоимостью ХХХ вы получите бесплатно». Сюда же относятся всевозможные сезоны скидок, черные пятницы и т. д. Маркетологи пишут, что раньше товар стоил сто тысяч, а сегодня есть халявная возможность забрать его за пятьдесят. Сюда же относится желание получить легкие деньги с минимальными усилиями.

Люди не любят расставаться с деньгами, они любят их получать. Поэтому если ваш продукт действительно каким-то образом, прямым или косвенным, способен влиять на деньги клиента, то обязательно об этом говорите.

Например:

– Алексей Иванович, это не затраты, это инвестиция. Потому что, покупая продукт, вы экономите на первом, втором, третьем и за счет [первого], [второго], [третьего] начинаете больше зарабатывать. Такая инвестиция окупится за полгода работы.

Когда клиент начинает видеть в вашем предложении халюву и возможность получить легкие деньги, он соглашается с большей вероятностью.

Доверие к своим

Вы замечали, что очень многие люди и компании работают по рекомендациям? Они получают новых клиентов по рекомендациям тех людей, которые уже с ними сотрудничали.

Все новое у большинства людей сначала вызывает настороженность и недоверие. Люди боятся неизвестности и быть обманутыми. Это защитная реакция нашего мозга.

Поэтому многие, прежде чем что-то купить, сначала читают отзывы или спрашивают у своих знакомых, друзей, коллег: «Посоветуй мне, пожалуйста, где можно сделать так, чтобы не обманули и хорошо сделали». И ему советуют. Они ищут проверенного человека или компанию, которым

они бы смогли доверять. Так вероятность быть обманутым меньше.

Этот принцип очень хорошо работает в продажах.

Если клиент понимает, что вы не просто человек с улицы, а знаете кого-то из его окружения или уже работали с кем-то из его знакомых, то к вам автоматически будет больше доверия, а значит, и шанс продать будет выше. Как стать для клиента «своим», будем говорить в одной из следующих глав.

Страх авторитета

В школе многие побаиваются завуча и директора, в университете – декана и ректора, а на работе – начальника и директора. И чем выше социальный статус человека и его должность, тем больше обычно у людей проявляется этот страх. Появляется внутреннее волнение, голос начинает дрожать, мысли – путаться, поведение становится более робким. Нам с детства рассказывают, что есть иерархия: ученик должен беспрекословно слушаться учителя и выполнять все, что он говорит. Иначе все расскажут родителям. То же самое на работе: сотрудник должен слушаться руководителя, иначе его просто уволят. Это своего рода защитный механизм мозга, который стремится обеспечить нам безопасность.

Очень ярко система иерархии проявляется у военных. Капитан в окружении прапорщиков чувствует себя свободно, раскованно и может разговаривать с ними как угодно. Но как только рядом оказывается генерал-майор, то этот же капи-

тан меняется в лице, встает по стойке смирно и вся его смелость, которую он проявлял с прапорщиками, сразу куда-то девается.

Этот эффект наблюдается не только у военных, но и у гражданских. Многие люди, как только слышат имя директора, сразу начинают вести себя совершенно по-другому: более спокойно, сговорчиво и уважительно.

Но как этим могут пользоваться продавцы?

Очень часто бывает так, что продавец звонит в компанию, чтобы продать свой продукт, но человек, с которым он разговаривает, не проявляет никакого интереса, разговаривает сквозь зубы, без должного внимания и уважения. И тут у меня возникают вопросы:

1. А он со всеми так разговаривает?
2. Он бы со своим директором так же разговаривал?
3. А с друзьями или знакомыми директора?

Конечно, нет. Он бы явно проявлял больше уважения.

Поэтому то, что может сделать продавец, – посмотреть в интернете имя и отчество директора компании (это открытая информация, Ф. И. О. учредителя или руководителя легко найти у любой компании) и в разговоре с этим человеком между делом произнести его имя. При этом не нужно обманывать и говорить, что вы знакомы с ним лично. Человек сам должен сделать такой вывод.

Например:

– Алексей, я пока Аркадию Борисовичу напрямую не стал

набирать, я думаю, ему там есть чем заняться. Не будем его отвлекать. Мне сказали, что по этим вопросам лучше к вам. Правильно?

На многих людей эта фраза действует магическим образом. Они сразу начинают разговаривать по-другому. Потому что мало ли кем вы можете оказаться. А вдруг вы пожалуетесь директору, а ему потом от него влетит? Естественно, никто этого не хочет.

Этот способ сильно облегчит вам жизнь и может способствовать большому количеству продаж.

Принцип белой вороны, или «Чем я хуже остальных?»

Я думаю, что большинство из вас знакомы со случаями, когда в качестве аргумента для своих родителей дети используют такие фразы:

1. «Купите мне, пожалуйста. У всех это уже есть, а у меня у одного нет. Чем я хуже остальных?»
2. «Все уже это делают давным-давно, а я один как не знаю кто. Чем я хуже остальных?»

На что родители зачастую отвечали:

«А если все пойдут с балкона прыгать, ты тоже пойдешь?»

И в детстве, и во взрослом возрасте мы не хотим быть белой вороной. Мы хотим быть как минимум не хуже остальных. Зачастую люди покупают новые автомобили или смартфоны в кредит, а потом во всем себя ограничивают не потому, что они им очень нужны, а просто потому, что не хотят быть хуже других.

Это происходит повсеместно. Такая уж психология у людей.

И если этот принцип работает, значит, продавцы могут его использовать для увеличения вероятности продажи.

Например:

– Алексей, я не буду вас убеждать купить. Решать в любом случае вам. Просто посмотрите, что используют компании вашего уровня. Они все уже давно заменили оборудование на современное. Это же не просто так. Теперь у них результаты стали в два раза выше, чем были. Ну а вы-то чем хуже? У вас такая классная компания с таким гигантским потенциалом. А вы его не используете. Обидно просто.

Клиент, понимая, что среди всех остальных компаний он – «белая ворона», уже с большей вероятностью задумается о покупке.

Принцип «Делаю как все»

В любой ситуации, когда не очень понятно, как нужно себя вести, что говорить, что делать, что выбирать, что покупать и т. д., люди склонны смотреть на других и вести себя так, как ведет себя большинство. Если, например, вы не знаете, какой продукт или какого производителя выбрать, вы будете неосознанно смотреть на то, что берут другие. И с огромной вероятностью вы возьмете именно то, что берут другие. Здесь работает такая логика: «Люди же не дураки. Если они берут, значит, это хороший продукт». Хотя

на самом деле логики в этом нет: они могут ошибаться и просто повторять друг за другом.

В книге Роберта Чалдини «Психология влияния» этот принцип называется «Принцип социального доказательства». Им пользуются очень многие маркетологи и продавцы.

Если искусственно создать ажиотаж вокруг продукта – например, симитировать очередь возле магазина, – то ваше желание подойти и узнать, что же там такое, усилится. А если вы будете наблюдать, как другие что-то активно покупают, то вы тоже с большой вероятностью задумаетесь о покупке. Крупные, всем известные корпорации, выпускающие на рынок новый продукт, всегда распространяют в сети материалы с фотографиями длинных очередей за новинкой. Это не просто так. Это механизм влияния. Когда мы видим, что другие тратят кучу времени, толкаясь в очереди, чтобы заполучить этот продукт, мы неосознанно начинаем наделять его магическими свойствами. Логика та же самая: если они там стоят, значит, они не дураки и, наверное, продукт действительно очень классный.

Но как этим пользоваться продавцам? Очень просто.

Говорите вашему визави о том, что большинство ваших клиентов выбирают именно этот вариант в таких случаях, как у него. Главное – не обманывать. Говорите о том, что это не просто популярный продукт, а легендарный и нашумевший.

Зайдите в любой интернет-магазин, и вы почти всегда сможете там увидеть такие слова:

«Хит продаж!»

«Выбор покупателей!»

«Бестселлер» и др.

Все это усиливает у потенциальных клиентов желание взять именно такой вариант. Однако далеко не все компании пишут такие слова на том товаре, который действительно продается лучше всех. Наоборот, они могут использовать этот инструмент, чтобы поднять спрос на не очень популярные позиции.

Доверие к цифрам

Пытаться убедить человека только словами – это не самый эффективный способ. Наш мозг склонен верить чему-то конкретному и измеримому. Например, статистике или точным цифрам.

Поэтому, чтобы повысить вероятность продажи, расскажите клиенту, какое количество этого продукта вы уже продали. Расскажите, сколько у вашей компании клиентов, которые вам доверяют. Приведите конкретные цифры:

«Мы посчитали, что 93% всех клиентов берут именно его».

«У нас уже 4500 клиентов, которые нам доверяют».

Чем точнее цифра, тем больше к ней будет доверия. Если продавец скажет: «Большинство покупает этот товар», –

это уже хорошо. Как добавить убедительности? Можно сказать: «90% наших покупателей берут именно этот продукт». В этом случае вероятность, что клиент купит, возрастает. А если сказать не «90%», а, например: «Мы посчитали и поняли, что 87,5% наших клиентов берут именно эту модель, потому что...» – то даже несмотря на то, что число 87,5 меньше, чем 90, доверия к нему будет намного больше. Потому что «87,5%» для покупателя будет означать, что вы действительно заморочились и посчитали. А про 90% можно подумать, что никто не считал, а цифру просто взяли из головы.

В любой презентации и в любой рекламе цифры будут звучать гораздо убедительнее слов. Главное – не обманывайте, говоря, что 90% людей берут именно этот вариант, если на самом деле его берет один человек из десяти. Оставайтесь честными.

Доверие к авторитетам

Зачастую повлиять на мнение взрослого человека очень сложно. А переубедить – вообще задача не из простых. И, безусловно, продавцы сталкиваются с этой проблемой. К их мнению люди не всегда готовы прислушиваться. Потому что продавец – это заинтересованное лицо. Ему нужна продажа. Однако кто способен повлиять или даже изменить мнение человека? Это те люди, к мнению которых он готов прислушиваться. Это те люди, которым он доверяет, – так называ-

емые авторитеты. Авторитетами могут быть как люди, так и компании.

Но как этим может пользоваться продавец?

Он может сказать: «Этот продукт уже используют такие компании, как...» – и назвать имена известных фирм, которые уже работали с его компанией.

Или так: «Нашим продуктом пользуются даже наши звезды. Например: [первый], [второй], [третий]. Они бы точно не стали покупать плохой продукт». Если это действительно известные люди и компании, то человек начинает больше доверять этому продукту. А значит, и с большей вероятностью согласится его купить. Поэтому очень многие компании, чтобы иметь возможность во время продажи или в рекламе называть имена известных компаний и людей, иногда начинают работать с ними за бесплатно или на невыгодных для себя условиях. Это нужно для того, чтобы потом всем рассказывать об этом. И зачастую это окупается очень быстро, потому что таким способом они автоматически создают доверие к себе и к продукту. Этот как «принцип зачетки» в университете – сначала ты работаешь на зачетку, потом зачетка работает на тебя.

Например, вы бесплатно поработали со звездами, а для клиентов это значит следующее: «О-о-о... Они работали со звездами. Это значит, что они точно классно работают». Доверие возрастает, вероятность продажи тоже.

Если нам советует авторитет, мы с большой вероятностью

прислушиваемся. Если нам советует посторонний человек, мы пропускаем мимо ушей. Поэтому старайтесь всегда делать ссылки на авторитетов, чтобы повысить свои шансы.

Обобщение

Наш мозг очень любит заниматься обобщением или так называемым навешиванием ярлыков. Например, факты из одной сферы перекладывать на совершенно другую сферу и проводить между ними параллель.

Человек говорит: «Я не пойду к этому специалисту, потому что мне не нравится, как он разговаривает».

А теперь вопрос: а означает ли, что человек, у которого не очень хорошо с навыками коммуникации, становится плохим специалистом? Нет. Как специалист он может быть совершенно потрясающий.

То же самое работает и в обратную сторону.

Клиент говорит: «Он потрясающий человек. Он помог мне решить проблему с зубами».

А теперь снова вопрос: значит ли, что хороший стоматолог автоматически становится хорошим человеком? Конечно, нет. Но нашему мозгу просто проще поставить между этими предложениями знак «равно». Эту особенность можно встретить повсюду.

Например, у человека сломался робот-пылесос и он решает пойти к мастеру, который хорошо отремонтировал ноутбук. Он думает: «Ну, если он с компьютером справился, зна-

чит, он пылесос точно починит». А означает ли, что «хорошо отремонтированный ноутбук» равно «хорошо отремонтированный робот-пылесос»? Конечно, нет. Но наш мозг снова проводит параллель. Ну и, конечно, маркетологи и продавцы этим пользуются. Например, рассказывая не обо всех своих заслугах, а только о самой громкой. В этот момент потенциальный покупатель будет ставить знак равенства между самым удачным примером и тем, что ему предлагают: «Ну, раз уж они такую сложную работу делали, то с моей наверняка легко справятся».

Обобщение работает и в другом направлении. Например, если вы звоните потенциальному клиенту с предложением, но ваш разговор напомнил ему диалог с оператором банка, которых он терпеть не может, потому что его засыпали звонками с предложениями взять кредит, то каким бы классным ни было ваше предложение, клиент повесит на вас ярлык «навязчивый оператор» и просто положит трубку. Именно по этой причине профессиональные продавцы стараются начинать диалог так, будто они и не продавцы вовсе. Это нужно для того, чтобы клиент не смог переложить свой прошлый опыт на них. Об этом тоже будем говорить в следующих главах.

Доверие к регалиям

Просто тренер по спортивной гимнастике или заслуженный мастер спорта международного класса, двукратный чем-

пион мира и президент спортивной ассоциации нашей области.

К какому тренеру вы бы пошли заниматься или отдали вашего ребенка?

Просто врач-стоматолог или врач-стоматолог высшей категории, заведующий отделением областного стоматологического центра, доктор наук и заведующий кафедрой стоматологии. Кому вы больше хотите доверить лечение своих зубов?

Ответы очевидны. Потому что люди склонны верить регалиям. Мы думаем, что наличие громких регалий автоматически делает специалиста более профессиональным. Что, конечно же, не всегда так.

Специалист может вообще не иметь крупных наград и титулов и при этом быть лучшим профессионалом, чем человек с наградами.

Тем не менее наш мозг так не считает.

И, зная этот принцип, люди и компании стремятся показать все свои регалии, а иногда даже похвастаться ими. Так им придется прикладывать меньше усилий для создания доверия у клиентов. Половину работы за них сделают регалии. Ну а, как известно, чем больше к вам доверия, тем больше вероятность продажи.

Как можно создать доверие к человеку? Рассказать о его регалиях. Например:

– *Аркадий Анатольевич – очень уважаемый человек, он*

закончил МГУ и занимал позицию генерального директора в компании ХХХ.

Все, теперь люди автоматически начнут более внимательно слушать Аркадия Анатольевича.

Именно поэтому многие люди стремятся получать разные сертификаты, дипломы, корочки и т. д. Многие стремятся попасть в именитые вузы страны не ради хорошего образования, а ради престижа и получения регалий. Потому что хотим мы того или нет, но это работает.

Поэтому, продавая свой продукт, обязательно расскажите клиентам о достижениях, наградах, сертификатах, свидетельствах, дипломах. Это помогает создать доверие.

Доверие к цитатам и устоявшимся в народе нормам

Как однажды сказал Платон... Как говорил Антон Павлович Чехов... Сократ однажды сказал... Как в свое время говорил Стив Джобс... Как в народе говорится и т. д. Любое высказывание, любую пословицу, любую цитату известного человека люди чаще всего склонны принимать как истину. Эти слова обычно никто не ставит под сомнение, и все воспринимают как аксиому. Хотя, конечно, известные люди тоже люди и тоже могли ошибаться. Но наш мозг обычно об этом не думает. Именно поэтому многие продавцы этим успешно пользуются. Хорошо подобранную пословицу или цитату можно сделать отличным аргументом в пользу покупки того или иного продукта.

Например:

– Обязательно покупайте наши курсы. Как сказал Александр Суворов: «Учение – свет, неучение – тьма». Как сказал Фрэнсис Бэкон: «Знание – сила». Как сказал Натан Ротшильд: «Кто владеет информацией – тот владеет миром». Как сказал Нельсон Мандела: «Образование – это самое мощное оружие, с помощью которого можно изменить мир». Поэтому если вы хотите что-то поменять в этом мире, очень рекомендую вам инвестировать деньги в свое образование, а не в новые смартфоны. #

Вот так легко и непринужденно когда-то сказанная фраза известного человека превратилась в аргумент для покупки образовательного продукта.

При этом стоит понимать, что в большинстве случаев цитаты и пословицы не имеют прямого отношения к продукту, при этом звучат и работают как полноценный аргумент. А значит, способны повысить вероятность продажи.

Доверие к иностранному (эффект «АвтоВАЗа»)

В большинстве случаев ни у кого не возникает вопросов, когда кто-то говорит, что немецкие автомобили лучше, чем российские. Это звучит как аксиома, с которой не спорят. Люди говорят это автоматически и не задумываясь.

Мы уже знаем, что люди очень склонны обобщать.

Например: если немцы делают хорошие автомобили, то и другие товары у них тоже хорошие. И наоборот. Люди ду-

мают, что если в России автопром проигрывает зарубежным конкурентам, то и другие товары российского производства становятся автоматически хуже, чем из других стран. Конечно, это далеко не так. Есть сферы, где наши товары впереди планеты всей. При этом люди склонны думать, что все заграничное лучше, чем местное.

Если человек какое-то время жил за границей – к нему больше доверия.

Если человек хорошо владеет иностранным языком – к нему больше доверия.

Если человек учился в зарубежном вузе – к нему больше доверия.

Человек, который использует иностранные термины, чаще всего кажется более умным и начитанным, а значит, к нему больше доверия.

Конечно, многим из нас это трудно признать, потому что мы любим свою страну и хотим ценить свое, но факт остается фактом. Не зря существует поговорка: «Хорошо там, где нас нет». За границей многим трава кажется зеленее, чем на родине. Даже чай у родного человека кажется вкусней, чем в своей кружке. Нам кажется, что где-то там лучше, чем здесь. Поэтому этим тоже активно пользуются продавцы и маркетологи. Если их продукт произведен за границей, они обязательно об этом скажут, чтобы создать доверие. Однако это не относится к товарам китайского производства. Зачастую к товарам из Китая меньше доверия, чем к другим, хотя

эту тенденцию китайцы уже давно переломили. Существует огромное количество примеров потрясающих продуктов из Китая. Достаточно посмотреть на новые автомобили.

Вот несколько примеров продаж через доверие к иностранному:

– *Большинство иностранных экспертов говорят, что...*

– *В Америке такие продукты используют уже минимум двадцать лет.*

– *Я, когда ездил в Италию, увидел, что очень многие богатые итальянцы выбирают именно такую модель. А итальянцы точно знают толк в моде.*

– *Это оборудование разрабатывали немецкие инженеры. А вы знаете, насколько они педантичны к качеству продукта. Они бы даже с завода его не выпустили, если бы были какие-то проблемы с качеством. Там жесточайший контроль. Поэтому даже не переживайте.*

Для большинства клиентов это будут отличные аргументы в пользу покупки.

Доверие к научному подходу

Если к тому, что вы говорите, добавить реальное научное подкрепление, то доверия к вашим словам будет гораздо больше. Поэтому компании для повышения продаж стараются найти какую-то научную подоплеку в том, что они продают и рекламируют. Например, ссылаясь на какое-нибудь последнее исследование.

Они могут сказать так:

– Последние медицинские исследования в области гастроэнтерологии показывают, что наш организм стареет быстрее при неправильном питании. Поэтому мы предлагаем вам правильное и сбалансированное питание, которое поможет сохранить вашу молодость. К чему вам лишние морщины и усталость, правда?

– Вот вам ссылка на статью. Там профессор Гарварда и один из величайших ученых современности недавно сказал, что... И поэтому все те, кто сейчас не задумается об этом, могут легко быть поглощены большими корпорациями. Чтобы вас подобная ситуация не коснулась, предлагаю серьезно рассмотреть наш продукт.

Перенос внешних признаков на внутренние

Есть поговорка: «Встречают по одежке, а провожают по уму». Очень часто люди судят о других людях не по тому, что они говорят или делают, а по тому, что у них есть и как они выглядят.

Например, человека с неприлично дорогими часами или очень дорогим автомобилем автоматически будут считать не только более успешным, но и более грамотным. В вопросах финансов к такому человеку будет больше доверия, чем к человеку без подобных атрибутов. Включится режим ассоциаций. Если внешние атрибуты соответствуют какому-то образу и представлению людей, то они начинают автоматиче-

ски формировать представление о внутреннем наполнении этого человека.

Клиенты могут посмотреть на продавца и подумать: «Человек с такой странной прической не может быть нормальным специалистом».

Если ваш образ ассоциируется с беспорядком и неряшливостью, то вам будет очень сложно продать порядок. Если ваш образ ассоциируется с бедностью или экономией, вам будет крайне сложно продать богатство или просто дорогой продукт.

Если ваш образ ассоциируется с образом простого работника, то вам будет крайне сложно занять позицию руководителя.

Поэтому в продажах крайне важно создавать образ себя, продукта и компании именно так, чтобы он коррелировал не только с тем, что вы хотите донести, но и с представлениями клиентов о том, как это должно выглядеть. Любое внешнее несоответствие автоматически будет перенесено и на внутреннее. Очевидно, что это плохо скажется на продажах.

Если, например, менеджер по продажам ходит на встречи к генеральным директорам крупных компаний, а сам при этом внешне ассоциируется с менеджером по продажам, то его внешние проявления будут переносить и на внутренние. Это будет мешать вести разговор на равных, а значит, может сильно помешать продажам.

Доверие к опыту

Слышали такое мнение: «Он старше, значит опытнее»?

А теперь вопрос: всегда ли это так?

Возраст, конечно, может являться признаком опыта, однако далеко не всегда. Человек может полжизни делать что-то плохо и неправильно и при этом быть очень опытным, однако качество этого опыта может оставлять желать лучшего. Тем не менее люди все равно склонны больше доверять стажу и возрасту.

Например, большинство людей предпочтут пойти к пожилому врачу с сорокалетним опытом, а не к молодому с опытом в три года. Однако люди забывают, что опытный врач закончил университет очень много лет назад и с большой вероятностью обладает не самыми новыми знаниями.

Вот как возраст, опыт и стаж продавцы могут использовать в продажах в качестве преимуществ:

– Я вам рекомендую именно специалиста Борисова Ивана Алексеевича, потому что он уже двадцать лет в этой теме. За его плечами тысячи таких случаев, в отличие от молодых, зеленых мальчишек, которые работают в других компаниях. Он вам точно поможет».

В этом случае шанс, что выберут именно эту компанию, многократно возрастает.

Кроме этого, когда на переговоры к пятидесятилетнему генеральному директору приходит девушка восемнадцати лет, автоматически возникает барьер, связанный с опытом

и возрастом. Тут же у директора неосознанно возникают сомнения: «Ну что она мне может рассказать такого, чего я не знаю? Она еще слишком молода, чтобы мне советовать, как поступать».

Здесь и рождается недоверие, которое мешает продавать.

При этом если к тому же директору придет сотрудник его возраста или старше, то, даже несмотря на различие в статусе, за счет возраста будет возникать больше доверия, чем в первом случае.

Это вовсе не говорит о том, что продавать людям старше вас невозможно или очень сложно. Главное – делать это правильно.

Зная, что люди склонны доверять опыту и возрасту, грамотные маркетологи и продавцы обязательно подчеркивают этот опыт. Например:

– Мы на рынке с 1997 года.

– Мы на рынке уже 15 лет.

– Мы самые первые начали заниматься этой темой семь лет назад.

– Я этим занимаюсь уже пять лет и за это время успел решить огромное количество задач как у вас.

Все эти фразы становятся для клиентов аргументом в пользу покупки.

Страх упущенной возможности

Вы наверняка встречали на сайтах некоторых компаний

следующую информацию:

- Осталось четыре билета за эту стоимость.
- До конца действия акции осталось три часа.
- Скидка действует только сегодня.

По статистике, чем дольше клиент думает, тем меньше вероятность, что он у вас купит. Поэтому задача любого грамотного продавца и маркетолога – ускорить процесс принятия решения. Все эти фразы стимулируют клиентов к покупке прямо сейчас, потому что они боятся упустить эту возможность. Никто же не хочет платить больше или вообще упустить тот продукт, который ищет.

Особенно хорошо этот принцип работает с теми клиентами, которые хотят купить, но по каким-то причинам этого не делают.

Например, вот как риелторы могут использовать подобный принцип. Есть человек – потенциальный клиент, у которого есть деньги и который хочет купить дом, который ему показали. Клиенту все очень понравилось, но он не торопится заключать сделку. В этом случае риелтор может искусственно создать страх упущенной возможности, сказав о том, что настолько классных вариантов он еще в своей работе не встречал и ему только что позвонил клиент, который хочет забрать этот дом за наличку. Естественно, страх упустить классный вариант срывает и клиент действительно вносит предоплату.

Кроме этого, продавцы часто говорят клиентам, что товар

на складе заканчивается, а следующая поставка будет нескоро. Это тоже мотивирует покупать быстрее.

Уникальность

Одни люди делают татуировки, создают яркие, необычные образы, стараются как-то выделиться среди остальных. Другие любят владеть чем-то редким, эксклюзивным. Третьи покупают атрибуты, которые бы относили их к определенному социальному статусу.

Люди часто просто не хотят верить, что они такие же, как и все. Они хотят чувствовать превосходство над другими, хотят быть особенными, хотят быть лучше остальных и отличаться от серой массы. И если продавец в разговоре с покупателем сможет показать, каким образом и за счет чего продукт поможет им это сделать, то это повысит вероятность продажи.

Вот что могут говорить продавцы:

– Эта вещь уникальная. Ручная работа, редкое дерево. Таких в мире всего десять штук.

– Вы будете чувствовать себя настоящей королевой, потому что такой красоты ни у кого нет.

– Вы человек серьезный. Зачем вам то же самое, что носят другие? Вам нужно отличаться от других, чтобы подчеркнуть ваш статус.

– Это очень редкий и уникальный цвет. На фоне остальных вы будете выглядеть гораздо более ярко и эффектно.

Героизм

Практически всем читали сказки о принцах, которые спасают принцесс. Почти все смотрели фильмы о героях, которые спасают мир и человечество от опасности. Образ героя – это тот образ, с которым очень часто люди себя неосознанно или осознанно ассоциируют. Мужчины часто хотят быть сильными, смелыми, хотят управлять, а не подчиняться, хотят дать достойный отпор противнику, защитить свою возлюбленную или семью, постоять за себя, победить, стать лучшим, чтобы им восхищались, чтобы о нем говорили, рассказывали и т. д.

Девушки часто хотят быть героинями волшебных сказок: красивыми, нежными, привлекательными, в которых влюбляются принцы на белом коне и чья жизнь меняется кардинальным образом.

Однако в реальной жизни крайне мало возможностей почувствовать себя такими героями фильмов и сказок. Поэтому люди подсознательно стремятся найти эту возможность. А профессиональные продавцы, зная этот принцип, могут за счет правильных аргументов продавать больше.

Они могут использовать следующие фразы:

– Выглядит просто шикарно. Как настоящая принцесса. Я не преувеличиваю. Теперь все принцы точно будут ваши. Я без шуток. Очень красиво.

– Потрясающий браслет из белого золота. Вы для своей

супруги станете настоящим героем. Она вас точно зацелует. Вот увидите. Все подружки будут ей завидовать.

– Занятия в нашем зале не только помогают сбросить вес, но развивают силу и выносливость. Сильные мужчины чувствуют себя гораздо более уверенно, потому что знают, что смогут защитить свою женщину и семью.

– С нашим тренером люди очень быстро худеют. Поверьте, после нескольких месяцев люди вас не узнают и начнут обсуждать то, как вы изменились и как классно вы теперь выглядите.

Когда продавец показывает клиенту, что, если он купит продукт, он станет для кого-то героем, вероятность покупки становится намного выше.

Треугольник Карпмана

Это модель взаимодействия между людьми, которую описал Стивен Карпман. В ней описаны три роли людей, которые они чаще всего играют:

1. Преследователь.
2. Жертва.
3. Спасатель.

Этот подход очень гармонично переносится и на продажи. Люди покупают с большей вероятностью тогда, когда они занимают позицию жертвы (у них есть какая-то проблема, которая им мешает). В этом случае проблема клиента – это так называемый преследователь. Но кто же будет спасате-

лем? Безусловно, им может быть кто угодно: друг, подруга, коллега, муж, жена. Но также спасателем может быть и продукт, способный решить проблему жертвы и тем самым спасти ее от преследователя. И если продавец покажет покупателю в роли жертвы, каким образом он собирается спасти его от преследователя, то вероятность покупки возрастает. Если мы продаем не просто какой-то продукт, а решение конкретной проблемы, мы продаем с большей вероятностью.

– *Алексей Иванович, как давно у вас такие низкие показатели на сайте?*

– *Не знаю. Всегда такие были.*

– *Скажу как есть: если вы не меняете свой сайт, вас так и будут преследовать низкие показатели продаж. Хороший сайт – это основа продаж. Вы можете вкладывать сколько угодно денег в рекламу, но у вас не будет хороших показателей с таким сайтом. Но хорошая новость в том, что это легко поправить. Я с радостью помогу решить эту проблему, создав лучшую продающую страницу.*

Продавец нашел преследователя жертвы и выступил в роли спасителя.

Скрытые знания. Секретность

Слышали такие фразы: «Этим уникальным методом лечили политиков в СССР»; «Этим способом продлевали жизнь великих людей в древности»; «Этими знаниями не делились с обычными людьми»; «Этот секрет передается из поколе-

ния в поколение»? Эти фразы усиливают у клиентов желание купить и воспользоваться этими знаниями. Почему? Потому что они относятся к разряду ранее недоступных, скрытых, уникальных, доступных только избранным. Чем больше секретность, тем сильнее желание узнать этот секрет. Людям нравится пользоваться тем, что недоступно другим.

Поэтому многие продавцы этим и пользуются, добавляя секретности своим знаниям. Например, продавец говорит как бы по секрету: «У моего друга есть приятель, который знаком лично с нашим губернатором. Так вот, его семья пользуется именно нашим продуктом». И желание обладать этим продуктом становится сильнее.

Страх опоздать

Очень многие люди начинают делать какие-то вещи не только от большого желания, а от страха не успеть это сделать потом или не успеть попробовать. Встречали людей, которые под старость лет начинают делать какие-то странные или необычные действия, совершенно несвойственные им до этого?

Сюда же относятся и ситуации, когда люди совершают покупки именно в таком состоянии. Люди говорят себе следующие фразы: «Ой, ладно. Живем раз в жизни, поэтому если хочется, значит, надо брать!» или «Ой, когда я еще себе смогу такое позволить? Это, наверное, только раз в жизни». Хотя с прагматической точки зрения товар может быть и не так

уж нужен человеку. Люди любят все получать здесь и сейчас, они не очень хотят ждать, они не хотят копить, терпеть, поэтому часто берут кредиты и займы, и одна из причин – это как раз страх не успеть. Ведь мы не знаем, сколько мы проживем. Поэтому зачастую спешим многое попробовать здесь и сейчас. Ну и, безусловно, продавцы тоже этим активно пользуются, для того чтобы повысить шанс продажи.

Обычно они используют следующие аргументы: «Живем один раз»; «Это должен попробовать каждый хотя бы раз в жизни»; «Мы не знаем, сколько проживем, поэтому нужно жить здесь и сейчас и не откладывать жизнь на потом». И, безусловно, это тоже повышает вероятность продажи.

Равновесие. Отсутствие долга

Человек устроен так, что он не любит оставаться в долгу. У человека, которому помогли, в большинстве случаев возникает внутреннее желание отблагодарить того, кто ему помог, или тоже каким-то образом помочь. По сути – вернуть ему долг. Когда нам делают подарок, мы тоже чувствуем внутреннее желание или даже обязанность сделать подарок этому человеку. В «Психологии влияния» Роберта Чалдини это называется «принципом взаимности» (обязательство возмещения)

Этот принцип потрясающе работает и в продажах. Покупатель начинает чувствовать обязательство возместить долг, если продавец постарался и каким-то образом помог ему.

В таких случаях у клиентов часто возникает страх обидеть продавца. И, чтобы его не обижать, они часто совершают покупку. Помимо простого страха обидеть у клиентов часто появляется желание отблагодарить продавца, который им как-то помог или просто очень старался и хорошо делал свою работу. В этом случае благодарностью может стать покупка товара именно у этого продавца.

Поэтому принцип «чем больше мы отдаем, тем больше мы получаем» работает как никогда. Чем больше продавец старается для клиентов, тем больше они чувствуют желание его за это отблагодарить. Все потому, что включается принцип равновесия, и если клиент не отблагодарит вас, он будет чувствовать внутренний дискомфорт.

Поэтому очень многие продавцы очень активно этим пользуются. Примеры:

1. Клиент приходит в первую компанию, там его встречает обычный продавец, особо не старается, просто отвечает на вопросы. Он уходит и приходит в другую компанию, где продавец ярко показывает свое желание помочь, ничего не впаривает, искренне интересуется, искренне советует. Отвечает на все вопросы, подбирает готовое решение. Разговаривает с ним полтора часа. При этом у покупателя, естественно, есть право покупать или не покупать. Он решает еще пока посмотреть в других местах. Идет в третью компанию. В третьей компании есть решение, как и во второй, и даже за меньшие деньги, однако продавец особо не старает-

ся, как и в первом случае, приходится как будто упрашивать его. Покупатель решает пойти домой и все взвесить. Придя домой, клиент начинает думать не только о том, где лучшее решение и где дешевле, но и где к нему отнеслись по-человечески и где больше всего хотели помочь. Шанс, что он выберет второй вариант, весьма велик. Почему? Человек чувствует желание отблагодарить того продавца, который потратил на него много времени и так старался.

2. Риелтор договорился с клиентом о встрече. Приехав в назначенное время в назначенное место, риелтор приветствует потенциального покупателя, протягивает бутылочку холодной минеральной воды и говорит: «Сегодня жарковато, так пить хотелось, я по пути заехал в магазин, купил водички и вам решил заодно захватить. Держите, холодненькая».

Потенциальный клиент, естественно, благодарит за это риелтора. Однако что при этом происходит на самом деле? Клиент начинает чувствовать внутреннее желание каким-то образом вернуть долг и этого риелтора отблагодарить. В конце диалога риелтор предлагает заключить с ним эксклюзивный договор. Если диалог прошел нормально, то шанс, что клиент захочет заключить с ним договор, будет намного выше, чем в случае, если бы этот же риелтор не подарил клиенту бутылку воды. Снова работает принцип «чем больше мы отдаем, тем больше получаем». Главное – чтобы подобная забота, подарки и старания были искренними, иначе это может вызвать противоположный эффект.

Потраченные усилия

Вероятность того, что клиент купит, становится выше тогда, когда он сам потратил на это больше усилий и времени.

Если человек позвонил продавцу и потратил на разговор одну-две минуты, то ему ничего не стоит позвонить в другую компанию и купить там. Но если клиент разговаривает с продавцом долго, узнает все детали, нюансы, они вместе с продавцом участвуют в выборе подходящего продукта, то клиенту становится жалко потраченного времени и он с большей вероятностью сделает покупку именно у этого продавца. Например, вы продаете автомобиль. Есть два клиента: одному до вас ехать пять минут, а другому – три с половиной часа из другого города. С большей вероятностью вы продадите авто человеку, который уже проделал до вас большой путь. Почему? Ему жалко потраченных усилий.

Кстати, этот же принцип работает и в обратную сторону. Чем больше продавец тратит усилий на клиента, тем больше он хочет ему продать. Почему? Жалко потраченных усилий. Почему люди редко бросают университет на последнем курсе? Жалко потраченных усилий. Естественно, продавцы этим активно пользуются. Они намеренно делают так, чтобы клиент тратил больше усилий перед покупкой. Например, стремятся повисить время диалога с клиентом, просят клиента каким-то образом потратить свое время. Если клиент живет рядом, то обязательно приглашают приехать в офис.

Закономерность простая: чем больше клиент потратил усилий, тем с большей вероятностью он купит у вас.

Синдром провинции

«Он долгое время живет и работает в Москве». Что означает эта фраза для москвича? Да ничего она не означает, просто факт. Однако практически для всех людей, которые живут в провинции, фраза добавит человеку значимости. Ведь Москва – это столица. У людей начинает работать следующая логика: чем больше город, тем лучше в нем специалисты. Хоть здесь и прослеживается закономерность, но на практике это не всегда так. Работа в Москве не делает из человека более профессионального специалиста. Так же как и «московский магазин» вовсе не означает, что в нем будут продаваться более качественные товары, чем в провинции. Однако люди хотят в это верить. Сама мысль о том, что, например, этот товар куплен или привезен из Москвы, греет их. Люди хотят попасть на обучение именно к московским специалистам, потому что верят, что в Москве они точно лучше. Естественно, профессиональные продавцы, зная этот принцип и работая с провинциальными городами, пользуются этим. Для примера возьмем небольшой город с численностью 100—200 тысяч человек и разместим два рекламных объявления:

1. Валентина Иванова – лучший мастер по маникюру нашего города – проведет мастер-класс такого-то числа.

2. Валентина Иванова – лучший московский мастер по маникюру – посетит наш город и проведет мастер-класс такого-то числа.

К кому желающих будет больше? Ответ: к московскому мастеру. Люди склонны заниматься обобщением и перекладывать признаки города на самого человека. Однако перекладываются не только позитивные образы. Очень часто можно услышать фразы: «Вы там в своей Москве зажрались»; «Вы там в своей Москве напридумываете, а нам здесь потом работать»; «Вы-то в свою Москву потом уедете, а нам здесь оставаться». Значит ли это, например, что все, кто живет в Москве, зажрались? Конечно, нет. А разве не могут люди из провинции зажраться? Конечно, могут. Но зачастую людям проще навешивать ярлыки.

Скромность

Этот принцип начал работать относительно недавно. Если раньше скромность только мешала и, чтобы что-то продать, ты должен был кричать всем вокруг, насколько ты и твоя компания классные, то сейчас ситуация постепенно меняется. Очень многие клиенты, устав от кричащих продавцов и реклам, от громких вывесок и заявлений, предпочитают покупать у тех, кто ведет себя более скромно. Причем скромность не означает «не рассказывать о себе», скромность означает делать это не вульгарно и не хвастаясь. Многие это ценят. Как звучат громкие заявления:

– Да я лучший эксперт в этой области, да мы номер один на рынке, да с нами даже звезды работают. Все довольны нашей работой. У нас уникальный продукт, аналогов которому просто нет на рынке, у нас вообще нет конкурентов и т. д.

А как можно показать скромность?

– Вы знаете, я не большой любитель хвастаться своими достижениями, меня немного по-другому воспитывали в этом плане, но если для вас важны результаты, то вот они. В компании X мы сделали вот это, получили вот такой результат. В компании Y сделали это и получили вот такой результат. Если эта тема в целом вам тоже близка, она как-то у вас откликается и вы готовы попробовать, то мы всегда с радостью, давайте обсудим подробнее.

Когда вы используете скромность, у вас нет необходимости что-то кричать с пеной у рта и доказывать. Сама скромность уже подкупает многих.

Примеры третьих лиц

Ничто не способно убедить человека настолько же хорошо, как хороший и правильно подобранный пример. Но чей пример?

Кто такой продавец? Это человек, который хочет продать, заинтересованное лицо. Поэтому, когда продавцы начинают приводить в пример себя, клиенты их не воспринимают. Они думают, что таким способом продавец просто хочет

впарить товар. Чтобы повысить вероятность продажи, профессиональные продавцы всегда используют примеры третьих лиц.

Не «Я пользовался, и мне понравилось», а «У меня было как минимум четыре клиента в этом месяце, которые купили этот товар, и каждый месяц около десяти человек его покупают. Я у всех своих клиентов после покупки спрашиваю, как дела, и собираю обратную связь. Я работаю уже три года, и за все это время был только один негативный отзыв. Все остальные остались очень довольны». Чувствуете разницу: «Клиенты говорят, что все отлично» или «Я вам говорю, что все отлично»? К примерам третьих лиц доверия будет больше.

Третий закон Ньютона в продажах

Вам приходилось сталкиваться с продавцами, разговаривая с которыми вы четко понимали, что им очень нужно продать и выполнить план? Вспомните, как они разговаривали, с какой интонацией. Возможно, с вами начинали спорить, или активно пытались переубедить, или, наоборот, пытались выслуживаться. Что вы при том чувствовали? Хотелось ли у такого продавца поскорее купить? Скорее нет, чем да.

В подавляющем большинстве случаев, когда клиент начинает чувствовать, что у продавца есть нужда продать, это его отталкивает. Это вызывает сопротивление, которое чаще всего заканчивается тем, что клиент стремится завершить

разговор или положить трубку. И чем сильнее эта нужда проявлена, тем сильнее сопротивление клиента.

Клиенты очень не любят, когда на них давят или каким-то образом принуждают к покупке. Они любят самостоятельно принимать решение. А нужда – это и есть своего рода давление. Когда продавец начинает транслировать своим покупателям: «Мне очень нужно продать, помоги мне, пожалуйста, выполнить план продаж», – он начинает на них давить. А сила действия по третьему закону Ньютона равна силе противодействия. Вроде бы закон из физики, но прекрасно работает и в продажах. Чем больше вы давите на клиента, тем больше он сопротивляется. Чем больше вы хотите продать клиенту, тем сильнее он не хочет у вас покупать. Поэтому одно из важнейших базовых правил в продажах: никогда не показывайте своей нужды продать и не пытайтесь любым способом переубедить клиента. Профессиональные продавцы ведут себя так, как будто у них и так полно клиентов, будто это не им нужно продать, а клиенту – купить. Никакой нужды. Люди хотят купить, когда им помогают в покупке, а не навязывают.

Трехстороннее доверие

Клиент покупает в том случае, если у него есть доверие к продукту, доверие к компании и доверие к продавцу. Если какого-то одного пункта в этой цепочке не будет, вероятность продажи резко снижается. Например, клиент доверяет

компании, доверяет продукту, но на этапе разговора с продавцом у него появилось недоверие. Станет ли он покупать? Вряд ли. А если и станет, то как минимум не у этого продавца, а скорее всего, и не в этой компании.

Или, например, клиент доверяет продавцу, доверяет продукту, но у него есть недоверие к компании. Станет ли он покупать? Станет, но уже в другой компании. Как итог – продажи нет.

Третий вариант. Клиент доверяет компании, доверяет продавцу, но нет доверия к продукту. Станет ли покупать клиент? Снова маловероятно – скорее всего, пойдет искать другой продукт.

Крайне важно в процессе разговора с клиентом формировать доверие не только к продукту, но и к себе как к продавцу, и к своей компании. Для этого в каждой презентации нужно уделять этому время.

Простой следующий шаг

Людам сложно согласиться сразу на что-то большое или сложное. Представьте ситуацию: парень зовет девушку замуж на первом свидании. Велик риск получить отказ. Однако гораздо больше девушек согласятся просто погулять, или попить кофе и поболтать, или, например, сходить в кино. Почему так происходит? Потому что попить кофе – это простое действие, не требующее усилий.

Поэтому в большинстве случаев не нужно предлагать кли-

ентам сразу большой шаг, на который ему очевидно будет сложно согласиться. Начните с малого. Сначала обсудить возможность совместной работы, затем предварительная информация для ознакомления, затем встреча, затем конкретное коммерческое предложение, затем бесплатное тестирование продукта, затем недорогой продукт либо пробная закупка – и только после этого полноценное сотрудничество и покупка основного продукта.

Принцип симпатии

Зачастую люди покупают не там, где продукт оказался лучше или дешевле, а там, где продавец понравился больше. Даже если у вас будут лучшие условия на рынке, но вы не понравитесь клиенту, скорее всего, он принципиально уйдет в другое место.

Поэтому задача не только хорошо рассказать про продукт, но и понравиться вашему клиенту. Как это сделать, будем говорить в следующих главах.

Принцип решения проблемы и боли

Люди охотнее покупают, если у них есть какая-то проблема. Человек, который оказался в пустыне без стакана воды, будет готов заплатить любые деньги за то, чтобы попить, в то время как в обычной жизни, где-нибудь в городе, он бы ни за что не отдал такую сумму. Чем больше проблема человека, тем больше он хочет найти решение, и, значит, если

у вас это решение есть, шанс покупки увеличивается. Однако то же самое решение проблемы будут покупать с гораздо меньшей вероятностью, если у человека нет проблемы или он считает ее не критичной. Поэтому хорошие продавцы всегда продают решение проблемы, а не просто продукт и помогают клиентам эту проблему увидеть.

– *Алексей Иванович, какой процент брака у вас сейчас на производстве?*

– *10%.*

– *Давайте посчитаем, сколько денег вы теряете в год и как это сказывается на вашей репутации. Учитывая, что вы продаете ваш продукт в среднем по 32 тысячи рублей за штуку и продаете за год 27 тысяч экземпляров, то вы из-за брака теряете 86 млн рублей в год. Кроме этого, я изучил отзывы и посчитал, что примерно 62% негативных отзывов как раз из-за брака на производстве. Это приводит к тому, что количество клиентов, которые прочитали такой отзыв и ушли к конкурентам, будет только расти. А это практически гарантированное снижение продаж в ближайшей и среднесрочной перспективе. У ваших конкурентов сейчас процент брака – 2%. Догадываетесь, куда будут уходить ваши клиенты?*

Есть очень простое решение этой проблемы: устанавливается специальное оборудование, которое снижает процент брака до 0,5%, и стоит оно всего два миллиона рублей. Это всего около двух процентов от той суммы, которую вы

теряете за год.

Принцип фанатизма

Вы наверняка знаете или встречали в своей жизни людей, которые искренне болеют своей профессией (в хорошем смысле этого слова). Их можно назвать настоящими фанатиками. Например, человек, который фанатеет от кино, от машин, от книг. Как правило, если кому-то из их окружения потребуется совет или помощь, они обратятся именно к таким фанатикам. Если мы не знаем, что посмотреть, то можем обратиться к фанату фильмов. Он точно посоветует. Если нам нужен автомобиль, мы можем обратиться за помощью к фанату автомобилей. Если мы хотим почитать, но не знаем что, то наверняка спросим совета человека, который фанатеет от разных книг. В этом случае мы страхуем себя от просмотра плохого фильма, покупки плохого автомобиля и прочтения скучной книги. То же самое происходит и в продажах. Такие люди – фанатики – вызывают у своих клиентов доверие. Логика у них очень простая: «Если он настолько фанатеет от своего дела, наверняка он хорошо в этом разбирается». Поэтому хорошие продавцы обязательно показывают, что они очень любят ту сферу, в которой работают, и тот продукт, который продают.

Принцип контрастного восприятия

Все в нашем мире очень относительно. В детстве нам ка-

залось, что десятиэтажный дом – это просто огромная машина, а шестнадцатиэтажный – так вообще. Однако когда мы встречаем, например, стоэтажный небоскреб, то десятиэтажка кажется уже очень маленькой на его фоне. Наше восприятие очень сильно зависит от того, что мы видели до этого.

Этим активно пользуются профессиональные продавцы. Например, чтобы продать человеку обычный дом, сначала ему показывают несколько ужасных вариантов, чтобы на их фоне этот обычный дом выглядел очень классным. Это используется в разных сферах. Если человеку просто сказать: «Это стоит 500 тысяч», – то вероятность, что он скажет: «Это дорого», – намного выше, чем если сначала ему показывать еще более дорогие варианты, а потом перейти к варианту за 500 тысяч.

Коллеги, исходя из этой главы, можно сделать вывод: чтобы успешно продавать, нужно знать психологию продаж и уметь ее применять. Мы как продавцы должны обладать вполне конкретными навыками. Причем иногда просто навыков недостаточно. Мы должны обладать определенными человеческими качествами. Наши профессиональные навыки + наши личностные качества + мышление = наша компетенция.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УМЕНИЯ И НАВЫКИ

ПРОДАВЦОВ

Расположение к себе

Даже если вы будете продавать самый классный продукт в мире, если вы будете замечательно про него рассказывать, но не будете уметь располагать к себе людей, они просто не захотят с вами разговаривать. Это одна из важнейших компетенций любого хорошего продавца.

Создание интереса

Люди крайне редко покупают сразу. Сначала у них появляется внимание, потом интерес и только потом желание что-то купить. Поэтому важная компетенция любого хорошего продавца – это умение сначала привлечь внимание, вызвать интерес и создать интригу.

Создание образа эксперта

Вы уже знаете, что именно у экспертов в своем вопросе будут покупать с большей вероятностью.

Выяснение картины мира клиента

Если продавец знает проблему клиента, он сможет предложить правильное решение. Если продавец знает, что важно клиенту, а что он категорически не приемлет, он сможет правильно презентовать свой продукт, подчеркнуть сильные стороны и сделать акценты в нужных местах.

Формирование потребностей

Далеко не все клиенты могут увидеть свою проблему. А если они не видят и не осознают проблему, они ничего не покупают. Поэтому иногда ее нужно подсветить и показать. Не испугать, а именно подсветить. Это поможет им взглянуть на ситуацию с другой стороны. Если продавец делает все правильно, то клиент поймет, что проблема существует, а значит, и начнет нуждаться в решении.

Создание ценности

От того, что и как продавец рассказывает про свой продукт, про свою компанию и про себя, зависит, появится у клиента желание покупать или нет. Важно сделать презентацию правильно, создать ценность, вызвать у клиента желание купить.

Работа с возражениями

Далеко не всегда клиенты соглашаются покупать. Продавец должен суметь найти правильные слова и подходящие аргументы, чтобы убедить человека.

Отстаивание позиции в переговорах

Если продавец на все легко соглашается, то он будет раздавать скидки клиентам налево и направо, снижая при этом заработок компании. Умение в нужный момент сказать

«нет» и аргументировать свою позицию – важнейшее умение.

Завершение сделки

Не все клиенты соглашаются покупать сами. Кому-то нужны убедительные слова, чтобы решиться на покупку, кому-то важно, чтобы их направили или подтолкнули, потому что им самим сложно принимать решение. Умение правильно, гармонично и без давления подвести человека к покупке – важный навык.

Самомотивация

Продажи сильно зависят от того, в каком состоянии работает продавец. Если он постоянно боится, то рано или поздно у него закончится терпение и он уволится. Если у него портится настроение от одного негативного клиента на весь оставшийся день, это влияет на всех остальных клиентов и вероятность продажи снижается. Поэтому каждому продавцу необходимо умение самому создавать себе правильный рабочий настрой.

Клиентоориентированность

Если продавец ориентирован только на себя и на то, как бы побыстрее и побольше заработать, это отталкивает клиента. Ему нравится, когда во всем ориентируются на него. Когда клиента уважают, когда о нем заботятся, ко-

гда учитывают его мнение, когда стараются сделать покупку приятной, легкой и комфортной.

Работа с конфликтами

В процессе продажи продавец может столкнуться с разными клиентами, в том числе и недовольными. И от того, насколько он сможет сгладить этот конфликт, может зависеть, останется клиент клиентом или уйдет навсегда. Если клиент ушел, значит, компания потеряла деньги.

Деловая коммуникация

Если человек не понимает, как можно разговаривать с клиентами, а как нельзя, если человек пишет клиентам с ошибками, это очень сильно влияет на впечатление о компании и продукте. Шанс продажи в этом случае сильно снижается. Поэтому навык деловой коммуникации – это важная часть работы любого продавца.

Теперь вы знаете, почему люди покупают и какими основными навыками должен обладать хороший продавец. В следующих главах мы подробно рассмотрим эти и другие навыки, необходимые для эффективных продаж.

Навык 4.

Клиентоориентированность

Давайте разберемся, кто кому платит деньги. Кто платит зарплату и премию продавцам? Руководитель? Бухгалтерия? На карточку само приходит? А вот и нет – за все платит клиент. Поэтому будет логично предположить, что если компания и все ее сотрудники будут ориентироваться не на личное мнение, а на мнение клиентов, то можно будет сделать продукт и сервис, который им будет нравиться больше, а следовательно, покупать они будут чаще.

Если менеджер в работе с клиентами ориентируется на свою выгоду, свой заработок и свой комфорт, то наивно рассчитывать, что продаж будет много. Клиент купит один раз, поймет, что ему не продали, а «впарили», и больше никогда не вернется. А именно за счет постоянных клиентов компании получают большую часть прибыли.

Чтобы клиенты были довольны и приходили снова и снова, нужно, чтобы каждый сотрудник компании во всем ориентировался на их мнение. Мысли, слова, фразы, действия, процессы – все должно быть направлено не на себя, а на клиента. Основа для принятия любого решения в компании – мнение не сотрудников, а клиента. Клиентоориентированность – это не тот навык, которому можно научиться путем

обычного повторения. Это не просто слова и конкретные действия. Это определенные принципы, установки, подходы, ценности и мышление, которые профессиональный продавец должен знать, принимать и применять.

В слове «клиентоориентированность» уже есть самое главное пояснение этого слова. Быть клиентоориентированным – значит во всем ориентироваться на клиента.

ПРИНЦИПЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ

Основа для принятия любого решения – мнение клиента

Не важно, в каком отделе вы работаете. Любое действие должно проверяться вопросом: «А как это повлияет на клиента?» Если влияет положительно – значит, это нужно делать, если влияет негативно – значит, этого делать не нужно. Таким же образом должны расставляться задачи по приоритетности. Сначала должны делаться те задачи, которые в большей степени положительно влияют на клиента.

Продукт

При ориентации не на клиента продукт обычно создается так: смотрят, что востребовано на рынке, копируют, добавляют улучшения на свое усмотрение и выпускают. При клиентоориентированном подходе продукт должен создаваться

так, как его видят не продуктологи, а клиенты. Для этого должны проводиться специальные исследования и интервью. Эта технология называется Customer Development – продукт, по сути, создается клиентами. Они сами подсказывают, что там точно должно быть, а чего быть точно не должно. Что хорошо, а что плохо. А компания делает все возможное, чтобы создать именно такой продукт.

Маркетинг

При ориентации не на клиента маркетинг работает по принципу «чем креативнее маркетолог, тем лучше». Реклама создается исходя из представления самих маркетологов о рекламе. При клиентоориентированном подходе все наоборот. Если клиент считает рекламу неправильной, такой рекламы быть не должно. Если реклама хоть каким-то образом может ввести клиента в заблуждение, ее быть не должно. Вы наверняка встречали рекламу, в которой написано одно, а по факту получается совершенно другое, либо для того, чтобы получить условия как в рекламе, нужно выполнить огромное количество дополнительных условий под звездочкой. Такой маркетинг отталкивает клиентов.

Продажи

Некоторые компании до сих пор не принимают безналичную оплату. Насколько это клиентоориентированно? Вообще нет.

Или у продавцов на складе завалился определенный товар и руководитель поставил задачу его продать. Продавцы начинают убеждать всех подряд в том, что этот товар отлично им подходит. Насколько это клиентоориентированно? Ни капли. Или клиент позвонил в магазин, чтобы сделать заказ, но вместо того, чтобы принять этот заказ, продавец говорит: «А вы зайдите на наш сайт и закажите». Это не клиентоориентированно.

При ориентации не на клиента работа проходит под лозунгом «Продай любой ценой». Если надо что-то впарить, они впаривают, и плевать, что это никак не поможет клиенту. Главное – продажи.

При клиентоориентированном подходе ситуация совершенно другая. Продажи должны строиться исходя из мнения клиента. Продавать нужно только то, что нужно и подходит клиенту, а не то, что вы хотите сбыть. Никакого втюхивания и впаривания ненужных продуктов. Сама продажа должна проходить не так, как удобно компании и продавцу, а так, как удобно клиенту, в том месте, где ему удобно, и таким способом, как ему удобно.

Логистика

При ориентации не на клиента логистика часто выглядит так: продукт, который купил клиент, доставляется в удобное курьеру время. Если курьеров не хватает, доставка переносится на другой день или на другое время. Время доставки

и количество машин строго ограничено, курьеры работают с 10:00 до 19:00.

Когда клиент хочет получить товар здесь и сейчас, а ему предлагают подождать несколько недель, – это не клиентоориентированно. Когда клиент хочет получить продукт к себе домой или к себе в офис, а ему говорят, что есть только самовывоз, – это не клиентоориентированно. Когда клиент хочет получить продукт ровно в 15:00 в воскресенье, потому что дальше у него будут свои дела, а ему говорят: «У нас служба доставки работает только по будням» или «Мы не привозим в конкретное время, а можно выбрать только первую либо вторую половину дня, как курьер сможет, так и подъедет», – это тоже никуда не годится.

Продукт должен доставляться в целости и сохранности в тот срок, который нужен клиенту, таким способом, каким удобно клиенту, и в то время, когда удобно клиенту.

Юристы

При ориентации не на клиента юристы не готовы ни при каких обстоятельствах менять договор. Они говорят: «Если договор не устраивает, значит, не подписывайте». И просто теряют такого клиента. Это тоже не клиентоориентированно.

Договор, который подписывают продавец и клиент, должен предусматривать возможность внесения туда изменений под индивидуальные особенности клиента. Естественно, с оценкой рисков и при условии, что предложенные клиен-

том изменения не повлияют на юридическую защищенность компании. Также договор должен быть подписан тем способом, который удобен клиенту.

Бухгалтерия

Даже бухгалтерия должна ориентироваться на клиентов. Если клиенту удобно получать бухгалтерские документы в системе электронного документооборота, а компания может прислать документы только на бумаге и по почте, – это плохой вариант. Любой бухгалтерский вопрос должен быть решен тогда, когда удобно клиенту, а не бухгалтеру. Если клиенту нужны закрывающие документы сегодня, но в бухгалтерии отчетный период и большая загрузка, это никак не должно помешать клиенту получить документы.

Техническая поддержка

Все постпродажное обслуживание, включая техподдержку, тоже должно ориентироваться на мнение клиента. Если клиент может связаться с техподдержкой только по телефону или только по почте – это в корне неверно.

Клиент должен связываться с технической поддержкой любым удобным для него способом: хоть через мессенджеры, хоть через социальные сети, хоть через чат, хоть через телефон. Когда клиент ждет на линии, чтобы дозвониться до специалиста техподдержки более одной минуты, – это не клиентоориентированно. Когда сотрудник отвечает в чате дольше одной минуты – это тоже не клиентоориентированно.

но.

При клиентоориентированном подходе связаться с техподдержкой можно любым способом, ожидая ответа не более минуты. Переключиться на специалиста с более глубокими знаниями можно в любой момент; если звонок обрывается, то тут же перезванивает тот же специалист и клиенту не приходится повторять несколько раз одно и то же. Любой вопрос решается одним звонком.

Вся компания, каждый сотрудник, включая технический персонал, при любом действии и при любом принятии решения руководствуется именно мнением клиента, а не своим. Даже уборщица, которая просто моет пол, может быть клиентоориентированной. Помните таких уборщиц, которые говорят: «Так, ноги поднимите, я здесь помою» или «Так, вы куда пошли? Вы что, не видите?»? Сразу становится понятно, что никто даже не постарался ей объяснить, как нужно разговаривать с клиентами.

Решать проблему/задачу, а не продавать продукт

Очень часто продавцы думают о том, как бы побольше продать, чтобы побольше заработать. Это противоречит данному принципу.

Важно не просто продавать продукты, а решать конкретную задачу или проблему клиента. Если вы продаете продукт, зная, что он не решит или не до конца решит задачу, вы не клиентоориентированны. Клиентоориентированно – это

отказаться от продажи, если ваш продукт не решает проблему клиента или решает ее не так, как нужно клиенту.

Никогда не обманывать

Когда вы пытаетесь обмануть клиента или нарочно ввести его в заблуждение любым способом, это противоречит клиентоориентированному подходу. Лучше говорить как есть и никогда не врать, потому что рано или поздно обман можно обнаружить. Бывает такое, что разговариваешь с сотрудником компании и он озвучивает одно, а разговаривая с другим, слышишь совершенно другое. В этот момент становится очевидно, что вам недоговаривают, пытаются что-то скрыть или даже обмануть, и тут же покупать что-то в этой компании пропадает желание. Каждый сотрудник компании должен быть честным на 100%. Например, если вы забыли оформить клиенту доставку, а у вас закончились свободные курьеры, не нужно придумывать, что у курьера сломалась машина. Скажите честно: «Я виноват, я не оформил доставку, извините меня, пожалуйста, я сделаю все, чтобы вам привезли как можно быстрее».

Некоторые продавцы думают, что приукрасить – это не обман. Все, что хоть на грамм не соответствует действительности, – это обман. Все, что способно ввести в заблуждение клиента, приравнивается к обману.

Важно, чтобы не было разочарования после того, как клиент купит. Нужно, чтобы как минимум ожидания совпали

с реальностью, а лучше превзойти ожидания клиента. Тогда он будет с радостью возвращаться и покупать снова. Разочарованные клиенты практически никогда больше не покупают. Любой, даже самый мелкий обман – это не клиентоориентированно.

Минимизировать усилия

Чем больше клиент тратит времени и усилий для того, чтобы что-то купить, тем менее клиентоориентированная это компания. Процесс покупки должен быть быстрым и легким. Тогда она будет доставлять удовольствие, а не вызывать раздражение. Чем меньше клиент потратит в итоге времени и усилий, чтобы что-то купить, тем больше он будет удовлетворен. Никому не нужны сложности и трата времени за свои деньги.

Чтобы вы не подумали, что это полностью противоречит информации из прошлой главы, в которой я говорил про принцип потраченных усилий, поясню: этот пункт о минимизации усилий относится к быстрым транзакционным продажам и к клиентам с оформленной потребностью, которые уже готовы купить. Если они встретят преграды на своем пути, их это может оттолкнуть. А если клиент ничего не знает про ваш продукт или находится на стадии выбора, вероятность продажи будет выше тогда, когда он уделил вам достаточное количество времени. Тем не менее даже в этом случае он не должен встречать никаких дополнительных пре-

град, которые могли бы его оттолкнуть. Поэтому одно другого не исключает.

Раньше, чтобы что-то купить, нужно было поехать в конкретный магазин; если в магазине этого не оказывалось, человек был вынужден ехать в другой, и так до бесконечности. Сегодня можно сделать всего несколько кликов, и у вас дома уже будет нужный товар или услуга. Компании стали думать о том, как упростить клиентам жизнь. И у них это получается. Сейчас огромное количество людей даже не выходят из дома, чтобы что-то купить. И компании, которые дают людям такую возможность, руководствуются именно принципом клиентоориентированности. Вообще, идеальный мир для клиента и для продавца – когда клиент только подумал о том, что ему нужно, и тут же это реализовывается.

Индивидуальный подход

Все клиенты очень разные: то, что нравится одному, может совсем не понравиться другому. То, что для одного норма, для другого будет неприемлемым. Поэтому важно не просто абстрактно ориентироваться на всех клиентов, но учитывать индивидуальные особенности каждого и делать все возможное, чтобы клиент, взаимодействуя с вами и с вашей компанией, чувствовал, что работают не «в общем и целом», а именно для него. Учитывая его ситуацию, учитывая его специфику, учитывая его особенности.

Иногда в рекламных объявлениях можно встретить такие

фразы: «У нас индивидуальный подход к каждому клиенту», – но в чем выражается эта индивидуальность, зачастую вообще непонятно.

В идеальном клиентоориентированном мире продавец знает все о каждом своем клиенте. И предлагает продукт, зная все его особенности. Например, идеальный продавец не станет приносить и показывать своему клиенту туфли с узким носом, потому что он уже знает, что у клиента широкая стопа.

К индивидуальному подходу можно отнести еще несколько пунктов:

Быть в мире клиента

У каждого из нас свой опыт, свое воспитание, свой характер, свой взгляд на мир, свое представление о плохом и хорошем. Это делает нас такими, какие мы есть. А другие, непохожие на нас люди, зачастую кажутся нам странными и непонятными. И чем больше эта разница, тем сложнее людям найти общий язык. Например, разница между речью депутата и дворника, скорее всего, будет довольно значительной. Поэтому таким людям будет намного сложнее найти общий язык. В этом нет ничего плохого или хорошего. Это просто психологическая особенность: мы лучше понимаем людей, которые похожи на нас, которые говорят так же, как мы, которые мыслят так же, как мы. Тогда люди начинают чувствовать, что разговаривают с родственной душой. Поэтому важ-

но, чтобы продавец проникал и находился в мире клиента в момент разговора. Учитывал его пол, возраст, профессию, особенности, взгляды на жизнь и т. д. А уже находясь в мире клиента, продавец лучше понимает ход его мыслей, что для него важно, а что нет, и исходя из этого, уже на его языке предлагает ему продукт и ведет коммуникацию. Если вы не погружаетесь в мир клиента и не говорите на его языке, вы рискуете быть непонятым, потому что вы будете слишком разными. Есть даже такое понятие в продажах: «свой» или «чужой». Когда вы погружаетесь в мир клиента, понимаете, как там у него все устроено, временно подстраиваете свой мир под его, тогда вы становитесь для него своим. А своих не только лучше понимают, у своих покупают с гораздо большей вероятностью.

Регламент для клиента, а не клиент для регламента

Многие сотрудники, общаясь с клиентами, руководствуются не интересами клиента, а регламентами. Регламенты – это полезные документы, которые при правильном подходе позволяют не наделать глупостей сотрудникам. Это своего рода стандарты работы. Однако есть ситуации, когда регламенты либо устаревают, либо теряют свою актуальность, либо не подходят для конкретного случая, либо совсем противоречат здравому смыслу. Способность в нужный момент отказаться от регламента в угоду здравому смыслу и помощи клиенту – это и есть индивидуальный клиентоориентирован-

ный подход. Регламент – это правило. Но на любое правило всегда может быть исключение. Однако перед тем, как отменить действие регламента для конкретного случая, необходимо проконсультироваться с руководителем. Потому что в некоторых компаниях нарушение регламента равно увольнению. Тем не менее важно помнить, ради чего создавались все регламенты.

Они создавались для того, чтобы в конечном счете клиент был доволен. А если регламент делает клиентам только хуже, то такой регламент – зло. Обязательно выносите на обсуждение со своими руководителями пункты регламента, которые делают клиентам хуже.

Очень многие сотрудники мыслят так: «Я буду делать только то, что написано в должностной инструкции» или «Зачем мне это делать, мне за это не доплачивают». Такой подход не только не способствует развитию самого сотрудника, такой подход не способствует развитию компании. Люди с таким подходом боятся перетрудиться. Они не готовы делать ни шага в сторону.

А если говорить про индивидуальный подход и клиентоориентированность, то существует много ситуаций, когда продавцу просто необходимо выходить за рамки своих обязанностей, чтобы помочь клиенту. Именно такой подход любят клиенты: когда они видят, что продавец не был обязан им помогать, но все равно сделал это. Вошел в ситуацию собеседника, не побоялся перетрудиться, а искренне показал

свое желание и готовность помочь. Когда клиенты видят такое небезразличие, они хотят отблагодарить продавца и зачастую покупают только по этой причине. Поэтому сказать «Мне за это не платят» не получится. Как раз за это клиенты готовы платить.

Думать о будущем клиента

Что будет через день после того, как клиент купил ваш продукт? А что будет через неделю? Через месяц? Год?

Клиентоориентированный подход – это подумать о клиенте после покупки. Возможно, когда вы попробуете заглянуть в его будущее, вы поймете, что тот продукт, который вы хотите ему предложить, уже через месяц или полгода станет неактуальным. В этом случае будет логичнее рассказать о том, что есть продукт, который будет оставаться для него актуальным еще как минимум 3—5 лет, а не пытаться продать здесь и сейчас то, что хочет клиент.

Также важно, чтобы вы помогали клиенту расти и развиваться. Потому что если клиент растет и развивается вместе с вами, значит, с большой вероятностью он сможет покупать у вас больше, чаще и дороже. А это можно сделать, только если вы думаете о будущем клиента, а не продаете здесь и сейчас.

Выполнять обещания

Некоторые обещают позвонить завтра, перезванивают по-

слезавтра. Официанты обещают вынести блюдо через пятнадцать минут, выносят через сорок. Менеджеры обещают отправить КП (коммерческое предложение), но не отправляют. Естественно, из-за этого клиенты могут обижаться и процитировать невыполнение мелких обещаний на невыполнение крупных. То есть, по сути, к вам снижается доверие. Не сдержали слово – а где гарантия, что вы сдержите свои обещания, когда речь пойдет о покупке продукта? И где гарантия, что продукт будет работать так, как вы обещали? Поэтому в клиентоориентированном подходе есть важное правило: «Пообещал – сделал». Пообещал позвонить через пять минут – сделай все, чтобы позвонить через пять минут. А если не успеваешь выполнить обещание в назначенное время, позвони и предупреди. В этом случае клиент уже не станет обижаться, потому что вы честно его предупредили.

Например:

– Алексей, я вам обещал отправить коммерческое предложение в течение часа. Я прошу прощения, небольшой форс-мажор, к сожалению, не успеваю подготовить за час. Скажите, если до конца дня отправлю, это будет нормально?

В большинстве случаев клиент скажет: «Да, конечно, ничего страшного». И обязательно отметит, что вы следите за своими обещаниями.

Уважать клиента всегда

Многие продавцы уважают клиентов только тогда, когда

разговаривают с ними. Точнее, делают вид, что уважают. Как только клиент кладет трубку, продавец тут же может начать поливать его грязью, обсуждать со своими коллегами и высмеивать. Это не имеет никакого отношения к клиентоориентированности.

Клиентоориентированно – это когда сотрудники компании уважают клиента всегда. Каким бы он ни был. С любой особенностью. Уважают любое его мнение, любое его желание. Все, что клиент думает, говорит, делает, имеет право на существование. Ни один сотрудник не имеет права высмеивать или осуждать поведение клиента и уж тем более говорить плохо про клиента за спиной. Причем не только на работе, но и дома. Уважение – это не когда вы делаете вид, что уважаете, и просто молчите, чтобы быть клиентоориентированным в глазах коллег и руководителя. Уважение к клиенту – это принцип, которым сотрудники должны руководствоваться искренне.

Держать клиента в курсе всего

Когда сотрудники и компания не ориентированы на клиента, он сам звонит, чтобы выяснить информацию. Например, на каком этапе находится согласование или через сколько дней будет доставка. Компания не думает о том, что клиента нужно держать в курсе и информировать, а ведь если клиент знает, что и как будет происходить дальше, то переживает гораздо меньше. Когда клиенты переживают, они мо-

гут начать искать это спокойствие в другом месте. Например, позвонить конкурентам. И есть довольно большой шанс, что там их успокоят больше.

Клиентоориентированный подход подразумевает, что сотрудники держат клиента в курсе: как работает продукт, что он получит в итоге, когда он это получит. Об этом должен рассказывать сотрудник.

Например:

– Алексей Анатольевич, после того как вы внесете оплату, у нас с вами будет происходить следующее: первый шаг. Мы сделаем вот это – второй шаг, сделаем это – третий шаг и четвертый шаг – вот это.

Быть открытыми и прозрачными

Многие компании, которые не ориентированы на клиента, очень часто «прячутся за ширмами». Не показывают, как они работают, где работают, с кем работают, скрывают свои имена и фамилии, свои лица. Они думают, что это угрожает их личной безопасности.

Безусловно, есть конфиденциальная информация, которую нельзя выдавать ни в коем случае. Однако чем больше компания скрывает, тем меньше к ней доверия. Например, люди больше доверяют кафе или ресторану, в которых видно всю кухню: видно, что там чисто, что работают конкретные люди и чем они занимаются. Клиенты охотнее берут блюдо, когда понятно, из чего именно оно готовится. Клиент обязан

знать, что он ест. Эти же правила касаются всех.

Не стесняйтесь называть свои настоящие имя и фамилию. Если вы работаете по-честному, если вам нечего скрывать, то вам нечего бояться. Никто не придет к вам домой, чтобы отомстить за некачественный товар. А если вы продаете некачественный товар, за который вам стыдно, то лучше сразу уйти из такой компании, чтобы не порочить свое имя. Открытость – это когда вы ничего не прячете, а, наоборот, говорите: «Вот, пожалуйста, посмотрите, мы ничего не скрываем». Никаких мелких шрифтов в договоре под звездочкой.

Некоторые продавцы, чтобы продать свой продукт, недоговаривают что-то относительно его свойств, характеристик и особенностей. А потом удивляются, почему клиенты не возвращаются. Клиент обязан знать правду, видеть полную и ясную картину. Любая попытка что-то спрятать снижает доверие, а следовательно, и вероятность продаж.

Также многие компании и клиенты не имеют четкой политики относительно скидок. Скидки раздаются налево и направо, причем непонятно по какому принципу. Одному дали скидку 10% за красивые глаза и за небольшой объем товара. А другому при гораздо большем объеме не дали ничего. Если второй клиент узнает об этом, он может не только расстроиться, но и обидеться на вас и вашу компанию. Поэтому такой вариант не подходит. Важно, чтобы для всех действовала одинаковая политика скидок. Например, в зависимости от объема: если клиент покупает на 100 тысяч, то скидка 5%,

если на миллион, то 10%, если на 10 миллионов, то 15%. Для каждой компании она будет рассчитываться индивидуально. Это позволит клиенту понимать, когда и при каких условиях он может получить скидку. У клиента должна быть ясность относительно всего. Это и есть прозрачность.

Актуальность

У вас наверняка были случаи, когда вы хотели что-то купить, но этого товара не оказывалось. Например, вы приходите в магазин, чтобы купить джинсы, которые вам понравились, начинаете искать, а вашего размера нет. Грустно, правда? Или другая ситуация: вы пришли в кафе или ресторан, долго выбираете, что бы покушать, наконец определились, зовете официанта, чтобы сделать заказ, а официант вам сообщает: «Извините, этого нет». Вы говорите: «Хорошо, тогда вот это», – а вам отвечают: «Этого, к сожалению, тоже нет». Очевидно, что после такого уже не захочется ничего заказывать, потому что можно разочароваться в этом заведении.

Или еще пример: вы заказываете на сайте товар, написано, что все в наличии, однако сразу после заказа вам перезванивает сотрудник и говорит: «Извините, товар закончился». Это не клиентоориентированно. Важно, чтобы все написанное в меню, презентациях, коммерческом предложении, на сайте, в соцсетях было актуально. Тогда у клиента будет гораздо меньше поводов расстроиться и разочароваться в вашей компании.

Золотая середина

Любой перекося в ту или иную сторону влияет негативно. Продавец говорит слишком быстро – плохо, слишком медленно – плохо, слишком долго – плохо, слишком мало – тоже плохо. Если продавец предлагает очень навязчиво – это плохо. Если он, боясь быть навязчивым, дает очень много свободы клиенту – например, вообще не подходит к нему, когда тот зашел, – опять плохо.

Крайне важно найти границу между отсутствием внимания и навязчивостью. И пытаться во всем найти золотую середину. И сам клиент может стать для вас в этом отличным помощником. Просто во всем подстраивайтесь под клиента. Он любит внимание – дайте ему внимание. Клиент любит ходить один – дайте ему эту свободу, клиент говорит медленно, а вы быстро, – начните тоже говорить медленнее.

Думать о том, что чувствует клиент

Когда компания ориентируется на клиента, она обязательно работает над улучшением не только продукта, но и сервиса. Сервис начинается там, где заканчивается продукт.

Сервис – это:

Насколько быстро клиент дозвонился до вас.

Насколько быстро ему удалось сделать заказ.

Насколько хорошо продавцы разбирались в продукте.

Насколько быстро и качественно ответили на его вопросы.

Насколько быстро удалось подписать договор.

Насколько быстро привезли продукт.

Насколько вежлив был курьер.

При этом важно, что сервис включает в себя не только конкретные цифры – насколько быстро, насколько глубоко, насколько правильно. К сервису относится и то, что чувствовал клиент, совершая покупку. Что он чувствовал, когда искал продукт, что он чувствовал, когда читал про него. Что он чувствовал, когда общался с вами, что он чувствовал, когда отдавал деньги, что он чувствовал, когда ему сделали доставку, и т. д. Клиентоориентированные сотрудники и компании думают над тем, какие ощущения испытывает клиент.

И если на каком-то этапе есть негативные эмоции, то компания должна думать, что она может сделать для того, чтобы это изменить. Ведь наличие таких эмоций автоматически означает снижение доверия к компании, а значит, и вероятность покупки и дальнейшего сотрудничества. И продавцы – это те люди, которые легко могут повлиять на то, что чувствует клиент. И профессиональный продавец обязательно отслеживает даже малейшие изменения в эмоциях клиента.

Ведь не все осмеливаются сказать то, что им не нравится. Иногда стесняются, иногда просто не хотят. Поэтому, когда разговариваете с клиентами, всегда думайте о том, что они чувствуют.

Не быть продавцом

Говорят, что главный секрет продаж – не быть продавцом.

А как это? Работать продавцом и не быть им? Менеджеры по продажам зачастую ассоциируются с навязчивыми людьми, которые мешают жить спокойно и постоянно названивают, навязывают ненужный продукт и пытаются что-то «втюхать». Все чаще мы придумываем поводы, чтобы не разговаривать с очередными сотрудниками банка, которые предлагают кредитные карты.

Почему так происходит?

Все довольно просто. Одна из причин – низкий общий профессиональный уровень ведения переговоров в России. Работодатель спешит усадить менеджера за рабочее место, чтобы он быстрее начал приносить результат, не уделяя должного внимания обучению. А менеджер в таком случае, не зная деталей и всех тонкостей, не имея богатого опыта за плечами, спешит побыстрее «впарить» свой продукт, чтобы поскорее выполнить план продаж. Но мозг человека так устроен, что он не любит, когда ему «впаривают» или навязывают. Ему нравится, когда он считает, что сам сделал правильный выбор, а продавец лишь подсказал. Третий закон Ньютона говорит о том, что сила действия равна силе противодействия. Этот закон легко ложится и на коммуникации с клиентом: чем больше мы давим на человека, чем больше мы пытаемся «впарить», тем больше сопротивления получаем в ответ. Чем больше клиент чувствует ваше желание побыстрее продать, тем меньше он хочет у вас покупать. Так

зачем же тогда давить и показывать нужду?

Все внимание клиенту

Бывают случаи, когда сотрудники компании, разговаривая со своим клиентом, параллельно начинают делать что-то еще. Например, отвечать на звонки, разговаривать с коллегами, разговаривать с другими клиентами. Все это забирает внимание. В этот момент клиент начинает чувствовать, что вы работаете не только для него. Ни в коем случае так делать нельзя. Он легко может подумать, что у вас нет других людей, чтобы принять звонок, значит, вы мелкая компания (и к вам будет гораздо меньше доверия).

Если вы позволяете себе делать что-то еще, что не связано с этим конкретным клиентом, это отнимает его личное время. А время – один из главных ресурсов в жизни любого человека. Поэтому стоит расходовать время клиента максимально эффективно, не отвлекаясь ни на что. Если к вам подходит другой клиент и задает какой-то короткий вопрос, вы, конечно, можете ответить, если это займет несколько секунд. Но если больше, то вы всегда можете сказать так: «Я прошу прощения, как только помогу человеку, сразу же подойду к вам», – в случае, если вы работаете один. Если же вас несколько, не нужно просто отфутболивать других клиентов. Позовите вашего коллегу, который свободен, чтобы он помог. Внимания должно хватить всем. Иначе вы рискуете потерять второго клиента. Неправильно переключаться на вто-

рого клиента, когда не закончили работу с первым. Но так же неправильно говорить: «Вы не видите, я занят» или «Обратитесь к кому-нибудь другому».

ТОП САМЫХ ЧАСТЫХ ОШИБОК

Искусственная клиентоориентированность

Клиенты чувствуют, когда с ними разговаривают искренне, а когда нет, когда улыбка искренняя, а когда фальшивая. Когда человек действительно хочет помочь, а когда он делает это ради корыстного интереса. И как только клиент почувствует неискренность или искусственность, это снизит к вам доверие. Это сделает только хуже. Некоторые менеджеры, побыв несколько минут в роли клиентоориентированного продавца, кладут трубку, а сами думают про клиента: «Вот он козел». Это и есть искусственная клиентоориентированность. Важно быть, а не казаться. Только тогда это будет работать. Поэтому если клиентоориентированность, то только искренняя, естественная. Не только в разговоре с клиентом, но и за рамками разговора, и за рамками работы.

Мы должны быть конгруэнтными. Это значит – наши мысли, слова и действия должны совпадать друг с другом. Сюда же в качестве примера можно отнести случаи, когда компании или менеджеры присылают клиенту поздравление с днем рождения, но в этом же самом сообщении пытаются ему что-то продать. Это цинично и часто выглядит про-

сто ужасно. Это выглядит как забота за деньги. Клиенты это не любят. К настоящей, правильной клиентоориентированности это не имеет никакого отношения.

Клиентоориентированны не все и не всё

Как часто бывает: клиент звонит в компанию. Попадает на очень заботливого продавца, который делает все возможное, чтобы помочь клиенту, клиент делает заказ, вносит оплату, назначает день и дату доставки товара, ожидая увидеть такого же заботливого курьера. Но как только приезжает курьер, сразу становится понятно, что его никто клиентоориентированности не учил. Он опоздал, не предупредил, разговаривал сквозь зубы. И сразу испортилось все впечатление о компании.

Или, например, клиент пообщался с классным, заботливым продавцом, продавец отправил ему презентации, КП и ссылку, чтобы он познакомился с продуктом получше. Но когда клиент открыл сайт, у него сложилось ощущение, что все это делали в прошлом веке. Как будто никто даже не заморачивался и не думал о том, насколько удобно это читать и смотреть. И тут же все положительное впечатление испарилось.

Или же обратная ситуация: клиент открывает сайт, видит потрясающие презентации, понятный, удобный интерфейс. Начинает звонить в компанию в надежде услышать клиентоориентированного сотрудника, но в ответ слышит фразу:

«Да, алло, говорите. Что вы хотели?» Очевидно, что после такого ответа клиенту уже ничего не хочется покупать.

Крайне важно, чтобы были клиентоориентированны не только вы, но и все сотрудники компании: секретарь, оператор, менеджер по продажам, специалист технической поддержки, курьер, водитель, даже уборщица, про которую мы уже рассказывали.

При этом так же важно помнить, что клиентоориентированность – это не только люди. Важно, чтобы все было клиентоориентированным. Есть такое понятие, как точки касания. Это все, чего касается ваш клиент. Сайт, презентации, коммерческие предложения, офис и даже цветок на ресепшене. И все это может быть либо ориентировано на клиента, либо нет.

И вы тоже можете на это влиять. Если вы видите, что есть кто-то либо что-то, что не ориентировано на клиента, что как-то мешает клиенту, приносит ему неудобства, заставляет ждать, обязательно вносите предложения по улучшению. Но будьте готовы к тому, что далеко не все компании знают, что такое клиентоориентированность, и уж тем более не все готовы ее применять. Не удивляйтесь, если в компании, в которой вы работаете или будете работать, ее не будет. Но есть и хорошая новость: вы можете стать примером и заразить темой клиентоориентированности остальных.

Клиентоориентированность только на этапе прода-

ЖИ

Часто продавцы становятся клиентоориентированными только тогда, когда им нужно продать, и напрочь забывают об этом понятии сразу после того, как получили оплату. Они говорят: «Всё. Теперь вами занимается отдел сопровождения, поэтому звоните по другому номеру. Мы работаем только с новыми клиентами». И клиенты начинают чувствовать себя так, как будто их просто использовали. Получили деньги и забыли. От клиентоориентированности не осталось и следа.

Клиентоориентированность можно условно поделить на три части:

1. Клиентоориентированность до продажи (что клиент видит, слышит и чувствует до того, как ему начали продавать).
2. Клиентоориентированность в процессе продажи.
3. Все, что происходит после продажи. Сюда относится техническая поддержка, постобслуживание, гарантийное обслуживание и т. д.

И, к сожалению, очень многие компании забывают о третьей части. Они думают о том, как бы использовать клиентоориентированность, чтобы продать побольше, но как только продали, думают, что она уже не нужна. Полно случаев, когда клиент купил что-то в магазине, потом у него что-то сломалось. И, чтобы решить свою проблему, сначала ему нужно долго дозваниваться, а потом доказывать, что это не он сломал товар. А менеджер по гарантии будет обвинять клиента

в том, что это он неправильно использовал продукт. Потом, ссылаясь на закон о защите прав потребителя, он заставит клиента еще подождать, пока пройдет экспертиза. В итоге свой товар вы получите еще очень нескоро. Безусловно, после таких случаев покупать в этом магазине просто пропадает желание. Вот таким образом даже компании, которые клиентоориентированны в первых двух частях, теряют клиентов, потому что не думают о том, что они чувствуют после продажи.

Одинаковая клиентоориентированность для всех

Очень многие продавцы, работая по определенным стандартам, забывают одно простое правило. Сервис – это не конкретный алгоритм. Это не константа. Сервис очень субъективен. Он состоит из сотен маленьких мелочей. И если для одного человека все сто этих мелочей будут приятными и он их оценит, то для другого часть из них будет, наоборот, выступать как раздражитель. И это абсолютно нормальная ситуация: кому-то нравится, когда ему улыбаются, а кто-то терпеть не может. Кому-то нравится работать с продавцами-мужчинами, а кому-то – только с девушками, кому-то нравятся кактусы, кому-то – фикусы. Кому-то больше нравятся темные цвета, а кому-то – светлые, и таких мелочей может быть очень много.

Когда люди работают по алгоритму, они сталкиваются с тем, что не всем по вкусу приходятся их действия. Важ-

но подстраиваться под клиента в зависимости от его предпочтений. Логично, что узнать сразу все довольно сложно, поэтому чем больше клиент работает с вашей компанией, тем больше знаний должно накапливаться о нем, тем лучше вы должны его знать и тем лучше его обслуживать. Лучше – значит опираясь на его предпочтения, которые вы отмечаете в процессе диалога. Для этого все, что вы узнаете о клиенте, должно быть зафиксировано в вашей CRM-системе, чтобы при следующей коммуникации всегда можно было опереться на эту информацию.

Если клиент не любит, когда ему улыбаются, – отмечайте. Если клиент не любит, когда разговаривают быстро, – отмечайте. Если клиент любит черный цвет – отмечайте. Отмечайте и используйте. Однако если вы работаете только с холодными клиентами, подстраиваться придется прямо в процессе разговора. Для этого важно стараться стать похожим на клиента. Клиенты любят все то, что есть в них самих. Если клиент, например, говорит медленно, ему будут нравиться те люди, которые тоже медленно разговаривают. И наоборот. Подстраивайтесь под него – голосом, интонацией, мимикой, жестами, манерами. Тогда вы будете ему более приятны.

Клиенты очень любят персонализацию – когда в основе любой коммуникации есть что-то, что делается только для него, а не для всех. Это может быть даже имя. Когда вам звонит клиент, с которым вы уже общались, скорее всего, его номер высветится и определится. Клиенту будет очень при-

ятно, если вы скажете не просто «Алло», а «Анатолий, приветствую вас, Евгений Гулевич, отдел продаж». Клиенту будет приятен сам факт того, что ему не нужно представляться заново.

Еще несколько примеров персонализации. Например, вы работаете в отельном бизнесе. И знаете, что клиент:

1. До этого два раза заезжал ночью, а не днем.
2. Каждое утро ходил в бассейн и на массаж.
3. Два раза заказывал определенное шампанское в номер.
4. В ресторане, который находится в отеле, сказал официанту, что не ест хлеб.

Как, зная эту информацию, поступить максимально правильно?

1. Спросить: «Вы так же ночью придете в этот раз?» Клиент поймет, что его запомнили. Ему будет приятно. Если он приезжает ночью, то можно предложить заказать ему такси или трансфер от аэропорта до отеля.

2. Показать, что вы знаете о его любви к массажу. Предложить записаться сразу, чтобы точно было свободное время.

3. Сразу принести в номер его любимое шампанское. Он обязательно отметит этот факт. Ну, на самом деле, конечно, не запомнили, а записали. Но для клиента в конечном счете это не имеет значения.

4. А когда клиент придет в ресторан, вежливо поинтересоваться: «Анатолий, у нас сегодня на аперитив несколько вариантов есть. Скажите, вы хлеб все так же не едите?» Кли-

ент будет не просто удивлен, ему будет очень приятно, что этот факт запомнили. Но если то же самое сделать в отношении другого гостя, то далеко не факт, что вы получите такой же эффект «вау».

Это и есть персонализация. Когда обслуживание, разговоры, продажа и все остальное строится на индивидуальных предпочтениях и особенностях клиента.

Клиентоориентированность по своему представлению

Представление о том, что такое хорошо и что такое плохо, у всех очень разное. То, что любит один человек, не любит другой. В корне неверно, когда продавец пытается быть клиентоориентированным, исходя из своего представления.

Простой пример: продавец фруктов на рынке, стараясь понравиться клиентам и сделать так, чтобы к нему вернулись снова, не спрашивая, кладет своим покупателям еще немного абрикосов, потому что сам тоже их очень любит. А теперь вопрос: насколько верны его действия? Безусловно, частичная клиентоориентированность в его действиях присутствует, но это совсем не то, о чем мы говорим. Почему?

А может быть такое, что человек не любит абрикосы? Вполне. А может быть, что у клиента на них аллергия? Конечно. В таком случае это может вызвать даже обратный эффект.

Клиентоориентированно – это помогать клиенту

не из своего мира и представления о прекрасном, а находясь в его мире. В этом случае правильно было бы уточнить, любит ли клиент абрикосы, а совсем идеально – уточнить, какой фрукт у клиента любимый.

Чтобы научиться действовать не из своего представления, а из представления клиента, нужно с ним разговаривать. Задавать ему вопросы, запрашивать обратную связь на каждом этапе взаимодействия. Звоните клиенту, спрашивайте, что ему понравилось, что не понравилось, что, по его мнению, нужно улучшить.

Очень часто, когда клиент оставляет свой номер или почту, его без спроса начинают засыпать рекламными сообщениями. А насколько это клиентоориентированно? Совсем нет. Мы даже не знаем, хочет ли клиент получать такую информацию. Клиентоориентированно будет спросить у него, хотел бы он получать уведомления об акциях, скидках и новых предложениях. И запускать такие рассылки только после его согласия. А еще лучше – спросить, какую именно он хотел бы получать от нас информацию, и присылать только то, что действительно ему будет нужно. Не то, что вы считаете полезным, а то, что считает полезным для себя клиент. Понятно, что не всегда это возможно, но настоящая клиентоориентированность заключается именно в этом.

Еще пример. Позвонил клиент из Москвы в новосибирскую компанию. Продавец пообещал выяснить информацию и перезвонить ему в течение завтрашнего дня. Наступает

завтра. Менеджер приходит на работу к девяти утра и звонит клиенту. А в это время в Москве пять утра. Это клиентоориентированно? Нет. Злой, невыспавшийся клиент явно запомнит этот случай, о котором наверняка захочет рассказать и всем остальным. Поэтому, чтобы не попадать в подобные ситуации, важно спрашивать, какой у клиента часовой пояс.

Клиентоориентированность ради клиентоориентированности

Некоторые настолько увлекаются темой клиентоориентированности, что забывают о главном. Хоть любая компания и работает на клиента, ее конечная цель – это получение прибыли. А если вы подстраиваетесь настолько, что не считаете деньги, то рано или поздно компания просто обанкротится, и тогда уже быть клиентоориентированным будет не для кого.

Каждое ваше действие должно быть пропущено как минимум через два фильтра:

1. Будет ли доволен клиент.
2. Заработает ли компания.

Если хотя бы на один вопрос вы отвечаете «нет», значит, что-то вы делаете неправильно. Клиентоориентированность ради клиентоориентированности никому не нужна.

Клиентоориентированны здесь и сейчас

Некоторые продавцы делают так, чтобы клиент был доволен только здесь и сейчас. И это ошибка. Если, придя домой, довольный клиент поймет, что продукт ему не подходит и придется тратить деньги снова, он вряд ли обрадуется. Получается, что, желая удовлетворить клиента и сэкономить его деньги здесь и сейчас, вы натываетесь на ситуацию, когда лучше было сказать клиенту правду. Что лучше доплатить и взять товар, который подойдет не только для «здесь и сейчас», но и для будущего.

Клиентоориентированность по регламенту

Некоторые работодатели – да и продавцы – иногда пытаются составить регламенты, в которых жестко прописывают конкретные слова и действия, для того чтобы быть клиентоориентированным. Важно понимать, что даже несмотря на то, что все слова и действия можно условно разделить на подходящие и неподходящие, клиентоориентированность – это не слова и не конкретные действия. Ее нельзя прописать на 100%. Потому что это принципы, подходы, ценности и мышление, а не набор конкретных слов и действий на каждом этапе. Невозможно прописать заботу в конкретных словах. Невозможно прописать все возможные ситуации в работе с клиентом. Но зная, что такое клиентоориентированность, зная, что к ней относится, а что нет, зная, как мыслят клиентоориентированные продавцы, зная все подходы, принципы и ценности, всегда можно прове-

ритель, соответствуют ваши действия этому принципу или нет. Регламенты часто ограничивают зону возможных действий. А чтобы быть ориентированным на клиентов, иногда нужно выходить за рамки.

Что делать, если клиент просит доставить товар сегодня, потому что у него горят сроки, а у вашей компании закончились все курьеры? Если действовать по регламенту, клиент останется без товара. Как сделает клиентоориентированный менеджер? Позвонит или напишет курьерам своей компании. Возможно, у кого-то будет возможность сделать исключение и помочь ему и клиенту. Если не получилось, обратится в другие компании, в которых есть курьеры. А что, если и в этих компаниях нет ни одного свободного курьера? Клиентоориентированный продавец, которому небезразличен клиент, соберется и отвезет товар самостоятельно. А клиентоориентированный руководитель не станет возмущаться, а, наоборот, поддержит.

Это и есть выход за рамки обязанностей. Такой менеджер никогда не скажет: «А что это я выполняю чужую работу? Я вообще не виноват, что курьеров не хватает, мне не платят за то, что я катаюсь до клиентов». Он скажет: «Я молодец, я постарался и сделал все, что было в моих силах, чтобы помочь клиенту».

Завышение ожиданий клиента

Многие думают, что основная задача всех продавцов –

это рассказать про продукт красиво. И в этом есть здравый смысл. Однако рассказать красиво и приукрасить – совершенно разные вещи. Если продавец приукрашивает, у клиентов часто появляется завышенное ожидание относительно продукта.

Что происходит дальше? Конечно, когда клиент получает не то либо не совсем то, что ожидал увидеть, он как минимум расстраивается. Это не способствует возвращению клиента. Скорее наоборот: из-за продавцов, которые завышают ожидания, многие считают, что «продавцам лишь бы продать». Гораздо эффективнее работает наоборот: обещать чуть меньше, а по факту давать больше. В этом случае клиент приятно удивляется и говорит: «Вау, здорово, круто, это даже лучше, чем я ожидал».

А если продукт не оправдывает ожидания клиента или не подходит ему, имейте смелость в этом признаться. Нет ничего плохого в том, чтобы сказать, например, так: «Пока этой функции в нашем продукте нет, но я знаю, как можно вашу задачу решить немного другим способом. Давайте расскажу». Ваш продукт не обязан подходить всем. Никогда не завышайте ожидания, а то будет как в гуляющих по интернету мемах «ожидание – реальность». Клиентоориентированно – это когда по-честному и как есть.

Отсутствие ограничений

Многие клиенты, поняв, что компания и продавцы дела-

ют все, чтобы помочь им, начинают пользоваться этой добротой. Ведь к хорошему человек привыкает очень быстро. И нередки случаи, когда клиент просто садится на шею. Например, начинает звонить на личный мобильный продавца за полночь, требуя немедленно решить его вопрос. Важно, чтобы вы и ваша компания расставили границы, которые клиенты не должны переходить. Например, если клиент позвонил один раз и вы ему помогли ночью, важно показать, что это не норма. То есть вы это сделали от всего сердца, в ущерб своему сну, но в будущем лучше либо дождаться утра, либо звонить по общему телефону.

Иначе это неуважение к вам. А продавать эффективно можно только тогда, когда вы уважаете клиента, а клиент вас. Поэтому заранее пропишите границы, где заканчивается клиентоориентированность и включается здравый смысл.

Скрывать недостатки клиентоориентированностью

Некоторые компании и продавцы пытаются при помощи клиентоориентированности скрыть какие-то пробелы (недостатки в продукте, нехватку кадров, отсутствие отлаженных бизнес-процессов и т. д.). Это похоже на попытку хоть как-то спасти невкусное блюдо разными приправами и соусами. Если продукт сырой или что-то не так в бизнес-процессах, то еще точно рано заниматься клиентоориентированностью. Безусловно, какой-то эффект от нее будет, но чаще вы бу-

дете получать разочарованных клиентов, которые открыли потрясающе красивый фантик, но съели совсем невкусную конфету. Они будут покупать один раз, но после этого уже не захотят возвращаться. Клиентоориентированность – это надстройка над уже хорошо работающими процессами.

Ограниченная клиентоориентированность

Некоторые продавцы остаются клиентоориентированными до тех пор, пока дело не доходит до признания ошибок. В этот момент у многих клиентоориентированность сразу теряется. Они начинают отстаивать свои интересы и интересы компании. Клиентоориентированность не зависит от правых и виноватых в спорах и конфликтах. Если компания виновата перед клиентом, не всегда нужно защищать компанию и отпираться. Наоборот, важно суметь набраться смелости и сказать: «Да, мы виноваты, это действительно наша ошибка. Я в этой ситуации на вашей стороне».

В этот момент вы ориентированы на клиента. И даже если вы ничего не сможете для него сделать, сам факт того, что вы за клиента, помогает вам не только найти общий язык, но и продолжить сотрудничество.

Еще один пример ограниченной клиентоориентированности: когда клиент, например, просит продавца отправить информацию в мессенджере, но продавец говорит, что нет такой возможности. Вот здесь и заканчивается клиентоориентированность. Потому что мы не используем каналы комму-

никаций, удобные клиенту, а пользуемся только теми, которые есть у нас. Сегодня важно быть максимально многоканальными. Важно коммуницировать с клиентом именно там, где ему удобно, и так, как ему удобно. Если клиенту удобны аудиосообщения, разговаривайте аудиосообщениями.

Клиентоориентированность на словах

Часто и компании, и продавцы клиентоориентированны только на словах. Например, действующие клиенты, которые работают с компанией очень много лет, не получают никаких привилегий. Никакой благодарности, никаких бонусов – ничего. Даже «спасибо». Когда компания ориентируется на клиентов, она находит способы поблагодарить их за то, что они с компанией много лет: бонусы, скидки, выделенная линия для консультаций... Даже простого «спасибо» бывает достаточно, чтобы показать клиенту, что он важен и что его ценят. Важно, чтобы и продавец, и компания понимали, что именно они делают. Чтобы это было осознанно. Чтобы клиентоориентированность была не абстрактным термином, а конкретными действиями. Однако не стоит хвастаться этими действиями слишком активно. Не нужно говорить: «Мы клиентоориентированны», – и кричать об этом всюду. Пусть ваша клиентоориентированность сама удивляет клиентов.

Думать, что клиентоориентированность = вежливость

Некоторые думают, что это равнозначные понятия. К счастью, это далеко не так. Клиентоориентированность не ограничивается только вежливостью. Это очень малая часть этого навыка. Часто продавцы, желая быть вежливыми и думая о том, как бы не разочаровать клиента, начинают, сами того не осознавая, ему врать. Например, обещают перезвонить через пять минут, а делают это через час. Вроде бы хотели просто быть вежливыми, но по факту вежливость стала враньем.

Еще один случай, когда, просто желая быть вежливым, продавцы делают только хуже. Клиент просит: «Дайте мне, пожалуйста, такое-то оборудование, только не как у ваших конкурентов из компании Z, ладно?» И довольный продавец говорит: «Конечно, у нас не как у конкурентов, у нас лучше». Продает это оборудование, а потом клиент возвращается с претензией: «Я же вас просил не как у ваших конкурентов в компании Z». Желая быть вежливым, продавец просто не захотел спрашивать у клиента, что же именно ему не понравилось у конкурентов. Одним вопросом, желая помочь, а не просто быть вежливым, продавец мог легко избежать подобной ситуации.

Думать, что клиентоориентированность – это дать клиенту то, что он хочет

К сожалению, сами клиенты далеко не всегда знают, чего

хотят. Они могут знать, какую проблему или задачу им нужно решить, но они не догадываются, какой продукт эту проблему решает наилучшим образом.

Бывает, что клиент думает, что он знает, какой продукт ему нужен, но на самом деле ошибается. Далеко не всегда клиент – эксперт. А потом он приходит и говорит: «Извините, но это не то, что мне было нужно. Мы, похоже, ошиблись, давайте сделаем возврат».

А бывают случаи, когда клиента даже могут увезти на «скорой» только из-за того, что ему продали то, что он попросил. Человек приходит в кофейню и, желая попробовать что-то новенькое, заказывает напиток с незнакомым для себя названием. Бариста без всяких вопросов готовит напиток и отдает клиенту. Ни о чем не подозревающий клиент выпивает, его сердце начинает колотиться со страшной силой, ему становится страшно, и он вызывает «скорую». Оказывается, что это был самый крепкий напиток из всех. В его составе не один и не два эспрессо, а пять.

Если вы просто продаете то, что просит клиент, ничего не выясняя, это не клиентоориентированно. Клиентоориентированно – это продать не то, что вас попросили, а то, что подойдет клиенту лучше всего и наилучшим образом решит его задачу. А для этого сначала нужно задавать ему вопросы, а не радоваться тому, что он сам изъявил желание что-то купить. Лучше не продать совсем, чем продать не то.

Думать, что клиентоориентированность – это прогибаться

под клиента

Так часто думают начинающие продавцы. Они считают, что быть клиентоориентированным – значит во всем улаживать клиента, быть услужливым и заискивающим. «Иван Петрович, одну секундочку, пожалуйста, сейчас все исправим. Простите, извините, что отвлекла вас». То есть находиться в условной переговорной позиции снизу. Или в роли просящего.

Когда мы осознанно занимаем именно такую позицию и такую роль, происходит следующее:

1. Это может понравиться какой-то части клиентов, однако большая часть не будет проявлять к вам уважения. Если люди чувствуют, что кто-то слабее, начинают давить еще больше.

2. Занимая позицию снизу, вы провоцируете клиента сесть вам на шею. Очень скоро он начнет просить о том, чем вы заниматься не должны. И совсем скоро это станет нормой.

Важно всегда находиться в позиции на равных. Вы ничем не хуже клиента, клиент ничем не хуже вас. И из этого состояния вы и должны делать все возможное, чтобы помочь клиенту.

ПРИМЕРЫ НЕКЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ

И КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ

Отсутствие уважения

Например, слово «здрасьте». Вроде бы обычное слово, которое происходит от слова «здравствуйте». Однако попытка сократить его часто расценивается клиентами как неуважение. Если используете это слово в приветствии, употребляйте его только полностью. Еще один маркер, который показывает ваше неуважение к клиенту, – фраза «Я вас услышал». Очень многих людей она раздражает, поэтому, чтобы не провоцировать конфликт, лучше ее не использовать.

Сюда же можно отнести фразы-одолжения, например «Ладно, говорите», или «Хорошо, говорите, я вас слушаю». Звучит так, как будто вы позволили клиенту что-то сказать. Клиент имеет право говорить и без вашего разрешения.

Снятие с себя ответственности за проблему клиента

Когда продавец говорит: «Нет, мы этого не умеем»; «Ничем не могу помочь»; «Ничего не можем сделать»; «Не получится».

Вспомните ситуации, когда вам на просьбу отвечали фразой: «Не получится, ничем не могу помочь». Что вы при этом чувствовали? А теперь вспомните ситуации, когда вам искренне помогли, хотя не обязаны были этого делать. Что вы чувствовали тогда? Когда мы отвечаем клиенту «Не полу-

чится», «Ничем не могу помочь», мы снимаем с себя ответственность за его вопрос. «Друг, разбирайся сам, – говорим мы ему. – Это твои проблемы. Я здесь ни при чем». В этот момент собеседник начинает чувствовать себя беспомощным, у него падает настроение, желания продолжать диалог не остается. В таких случаях потенциальный клиент с большой вероятностью так и останется потенциальным, а действующий, вероятно, задумается: «А стоит ли мне с ними работать?» Поэтому важно сделать все возможное, чтобы вопрос клиента решился. Даже если вопрос не касается работы вашей компании. Даже если клиент обратился к вам не по адресу. Ваша задача – сделать так, чтобы он остался довольным.

Например, клиент хочет, чтобы вы сделали что-то, чего вы делать не умеете. Как быть в этой ситуации? Поясните, что в данный момент вы не занимаетесь этим, при этом вы можете подсказать ему компании, которые этим точно занимаются. Открыть 2ГИС или любой другой справочник, продиктовать ему контакты этих компаний, подсказать адреса. И не бойтесь, что эти компании могут быть вашими конкурентами. Клиент обязательно оценит вашу заботу и небезразличие. И в будущем при любом удобном случае будет рассказывать, что в вашей компании работают классные ребята. А сарафанное радио – это лучшая реклама. Ищите возможности помочь и варианты решения вопроса, а не причины, почему это сделать не получится. Замените фразу «Не полу-

чится» на «Мы сделаем все возможное, чтобы получилось» или «Все получится при условии, что...».

Отсутствие желания помочь

– *Звоните по другому телефону.*

– *Звоните своему менеджеру.*

Никому не нравится слышать такие фразы. Ни один человек не любит ситуации, когда его отправляют из одного кабинета в другой, а потом оказывается, что нужно было приехать на другой конец города. По факту вопрос клиента можно было решить за несколько минут, но это растягивается на целый день или даже недели. Такое происходит, когда у сотрудника нет искреннего желания помогать, вникать в суть вопроса или продавец просто боится взять на себя ответственность. Такому сотруднику все равно, сколько времени потратит клиент, что за вопрос у него и что он чувствует. Если вы хотите говорить о долгосрочном сотрудничестве, важно научиться проявлять эмпатию, входить в ситуацию клиента и искренне ему помогать, не боясь ответственности.

Если клиенту нужно связаться с кем-то другим, то переведите звонок на нужный номер. Если такой возможности нет, обязательно предложите собеседнику свою помощь.

– *Иван Иванович, Сергея сейчас нет на месте. Скажите, пожалуйста, какой у вас вопрос, возможно, я вам смогу помочь.*

Тем самым вы продемонстрируете свою заботу. Если вы

не можете помочь, то предложите собеседнику передать его номер телефона, чтобы с ним связались.

– Иван Иванович, я могу записать ваш номер телефона, передать, что вы звонили, и с вами свяжутся в самое ближайшее время. Хорошо?

Или вежливо продиктуйте человеку номер, по которому ему следует позвонить.

– Иван Иванович, вам удобно записать номер телефона, по которому вам смогут помочь?

– Иван Иванович, два варианта: я могу вам продиктовать номер телефона, если удобно записать, а могу записать ваш номер телефона, и с вами в ближайшее время свяжутся. Вам как удобнее?

Даже если вопрос касается не лично вас, а вашего коллеги, всегда предлагайте свою помощь. Возможно, вы в состоянии ответить на вопрос клиента и помочь ему за минуту. Это поможет сократить время решения вопроса. Клиент будет доволен, что вопрос решился быстро, а не растянулся на полдня. А коллега оценит вашу поддержку и помощь и в следующий раз ответит тем же.

Еще пример: очень часто либо неопытные, либо неклиентоориентированные продавцы, не сумев помочь клиенту или не зная, как ему помочь, говорят: «Чем я еще могу помочь?» или «Я чем-то еще могу вам помочь?» В такие моменты хочется сказать: «А ты мне ничем и не помог, чтобы что-то еще предлагать». В этот момент клиент начинает чувство-

вать, что с ним не хотят больше разговаривать и стремятся побыстрее положить трубку. Естественно, такое поведение не может понравиться. Если вы поняли, что не смогли решить вопрос клиента, никогда не используйте такие фразы.

«Я забыл». «Я не знаю». «У меня нет такой информации».

В случаях, когда вы говорите клиенту подобные фразы, он начинает чувствовать, что:

– вы не эксперт в этом вопросе;

– вы не хотите помогать ему.

У клиента возникает чувство разочарования и недоумения. При этом важно помнить, что вы и не обязаны знать всего. Да и держать в голове все под силу только роботам. Важно показать, что вам небезразличен вопрос клиента. Продемонстрируйте, что вы хотите и готовы ему помогать. Не бойтесь взять паузу, записать вопрос и дать ответ через некоторое время. Во время телефонного разговора, если информацию можно уточнить у коллег или посмотреть на вашем компьютере, можно сказать так:

– Иван Анатольевич, минуту, пожалуйста, я прямо сейчас все уточню и скажу.

Поставьте разговор на удержание, уточните информацию и вернитесь к разговору:

– Иван Анатольевич, спасибо, что подождали, я уточнил.

Если во время встречи с клиентом вы понимаете, что не знаете ответа на вопрос, можно сделать так:

– *Иван Иванович, я пока не готов дать ответ на этот вопрос, потому что он находится не в рамках моих компетенций, для этого мне нужно позвонить нашему специалисту. Я записал ваш вопрос и обязательно дам вам ответ после нашей встречи.*

Если не знаете ответа на вопрос, то не нужно говорить «не знаю», придумывать ответ на ходу или врать. Нет ничего плохого в том, что вы чего-то не знаете и берете паузу. Это по-честному. Главное – не оставлять вопрос клиента без ответа. Не знаете – скажите, что не знаете, но обязательно выясните. И просто переходите к следующей теме.

Покажите собеседнику, что вам важен его вопрос. Если не знаете, не нужно ни в коем случае говорить такие фразы: «Скорее всего, это...»; «Наверное, это...»; «Даже не знаю...»; «Не подскажу вам». Если не уверены в ответе, возьмите паузу и узнайте. Это клиентоориентированно.

Боязнь перетрудиться

– *Я же вам уже говорил...*

– *Я вам еще раз повторяю...*

– *Я вам еще раз говорю...*

Подобное обычно произносят сотрудники, которые не имеют ни малейшего представления о том, что такое клиентоориентированность. Возвращаться в компанию после таких фраз нет ни малейшего желания. Это заставляет собеседника чувствовать себя в позиции снизу и показывает,

как вы настроены по отношению к нему.

Ваш клиент должен чувствовать, что его уважают, любят, проявляют к нему внимание и заботу. Только в этом случае можно рассчитывать на долгосрочные отношения.

Эти фразы легко можно заменить на более нейтральные. «Возможно, я неверно вас понял (а)»; «Возможно, мы друг друга недопоняли».

Клиент имеет право понять вас не сразу. Возможно, это не он вас не понимает, а вы плохо объясняете. Не нужно и ставить его в такое положение, что он будет чувствовать себя виноватым. Не бойтесь перетрудиться. Просто спокойно повторите еще раз. Старайтесь для клиента. Будьте терпеливы.

Держать клиента в подвешенном состоянии

Слышали такие фразы: «Пока ничего сказать не могу. Точных сроков нет»?

Что вы при этом чувствовали? Наверняка ничего хорошего.

Люди не любят состояние неопределенности. Некоторых это может выводить из себя. Если у вас есть хоть какая-то информация по поводу сроков, озвучьте ее. Если точных сроков нет, важно обозначить следующую дату контакта, когда вы свяжетесь с клиентом и озвучите сроки. Если есть только примерные сроки, не стесняйтесь их озвучивать. Можно предложить клиенту связаться с ним, когда будет более точ-

ная информация на этот счет.

– *Иван Иванович, средний срок поставки в таких случаях – неделя. Обычно все привозят вовремя, а то и раньше. За время моей работы задержка была всего несколько раз. У меня такое предложение: как только у меня будет более точная информация, я тут же с вами связываюсь. Хорошо?*

Перекладывание ответственности

– *Мы не виноваты.*

– *Это не от нас зависит.*

– *Это вина другого менеджера.*

Клиенту абсолютно не интересно, чья именно это вина. Клиент хочет, чтобы вопрос решился через одного человека – через вас. Клиенту абсолютно неинтересна вся ваша внутренняя кухня, что у вас обед, человек находится в отпуске, где-то там большая загрузка, а кто-то заболел. Любая внутренняя информация, которая не касается самого клиента, ему неинтересна. Не посвящайте его в собственные проблемы и проблемы компании.

А что же хочет слышать клиент?

Он хочет слышать, что вопрос решится в лучшем виде, в максимально короткие сроки, с минимальными затратами энергии.

Не перекладывайте ответственность на кого-то другого и уж тем более на самого клиента. Сосредоточьтесь на решении сути вопроса.

– *Согласен, ситуация нестандартная.*

– *Понимаю, я бы на вашем месте тоже так думал.*

– *Понимаю, мы сделаем все возможное, чтобы такая ситуация не повторилась в будущем.*

– *Спасибо, что рассказали, мы обязательно в этом разберемся и решим ваш вопрос.*

– *Даже не переживайте, мы сейчас же это поправим.*

Возьмите ответственность за решение вопроса клиента на себя, а если вы не в состоянии его решить, то найдите человека, который точно поможет. Не оставляйте клиента без внимания. Проконтролируйте, что все закончилось гладко.

Позиция сверху, повелительное наклонение

Сюда относятся такие фразы, как:

– *Послушайте меня...*

– *Слушайте меня...*

– *Говорите.*

– *Ожидайте.*

– *Ждите.*

Подобные высказывания показывают собеседнику ваше превосходство и доминирование. Употребляя такие фразы, вы указываете клиенту, что ему следует делать, и ставите под сомнение важность его слов. Со стороны это выглядит так: «Мне вообще все равно, что ты там говоришь и думаешь. Делай что я говорю».

Любое доминирование чаще всего негативно сказывается

ся на результате. Поэтому уберите из вашей речи все фразы в повелительном наклонении.

Приказы

Сюда относятся следующие фразы:

– *Успокойтесь.*

– *Не кричите.*

– *Не ругайтесь.*

Когда назревает конфликтная ситуация, любые фразы в приказной форме сказываются очень негативно, потому что это провоцирует конфликт. А любой конфликт лучше обходить стороной, если мы хотим договориться о чем-то. Нужно, наоборот, направить диалог в конструктивное русло.

Врачи в городских поликлиниках очень часто вместо того, чтобы по-доброму сказать: «Проходите пожалуйста», – говорят в грубой, приказной форме: «Так, следующий проходим». Охранники, которые занимаются досмотром в аэропорту, тоже часто вместо «Проходите, пожалуйста» говорят: «Проходим». Именно после этого у людей очень часто портится настроение. Никогда не приказывайте. Проявляйте заботу.

Долженствование

– *Вы должны.*

– *Вы обязаны.*

– *Вам придется.*

Что автоматически хочется ответить, когда вы слышите

такие фразы? «Я вам ничего не должен». После таких слов у клиента не просыпается большого желания что-то делать, а уж тем более покупать.

Никто никому ничего не должен. Исключите из разговора подобные фразы:

- *Вы должны заплатить...*
- *Вы обязаны доплатить...*
- *Вам придется подождать.*

Ориентируйтесь на клиента. Переключите все внимание на него, добавьте фразу: «Чтобы вы смогли...» Это позволит сместить акцент:

- *Чтобы **вы** смогли начать пользоваться нашим продуктом, осталось доплатить...*
- *Чтобы **вы** смогли получить товар вовремя, следует внести оплату до 20-го числа.*
- *Чтобы специалист смог **вам** помочь, потребуется 30 минут. Вам удобно подождать?*

Есть разница между «осталось доплатить» и «вы должны заплатить»? А между «вы обязаны внести» и «вам следует внести»? Конечно, есть.

Нравоучения

- *Надо было заранее делать...*
- *А почему вы мне раньше не сказали?*

Это звучит как упрек и заставляет клиента оправдываться. Продаже это никак не помогает, только добавляет нега-

тива в ваш диалог.

Вместо этого вы можете сказать так:

*– Иван Иванович, сейчас уже мы с **вами** на это повлиять не можем. Обычно в таких случаях мы с нашими клиентами решаем это немного заранее. Просто в следующий раз, чтобы **вы** смогли получить все вовремя, советуем чуть заранее об этом сообщить. Хорошо?*

Такой подход без нравоучений позволит избежать появления конфликтов.

Предположения

– Вы что-то путаете.

– Вы, наверное, забыли.

– Вы, наверное, нас с кем-то перепутали.

Даже в случаях, когда клиент действительно что-то перепутал, не стоит ему об этом говорить. Это может вызвать негатив с его стороны, и диалог превратится из конструктивного в эмоциональный. Откажитесь от подобных фраз.

Фразы с двусмысленным подтекстом

– Что вам не нравится?

– Что вас не устраивает?

Подобные фразы имеют негативную формулировку и негативный окрас. Есть большой риск, что клиент интерпретирует их как наезд с вашей стороны. Особенно когда интонация не самая дружелюбная. Чтобы исключить подобный

риск, лучше использовать слова, смягчающие вашу речь:

– *Иван Иванович, **позвольте поинтересоваться**, в чем именно сомнения.*

– *Иван Иванович, поясните, пожалуйста, что именно не совсем вам понравилось.*

– *Иван Иванович, буду признателен, если расскажете, что именно было не так, как хотелось бы.*

Это звучит намного мягче, чем фраза «А что вас не устраивает?».

Обвинение клиента

Сюда относятся такие фразы, как:

– *Вы меня не поняли.*

– *Вы меня не так поняли.*

– *Это ваша вина.*

– *Вы сами виноваты.*

Все эти фразы звучат как косвенное или прямое обвинение. А как только клиент начинает чувствовать, что его в чем-то обвиняют, он моментально теряет к вам доверие. В этом случае говорить об успешной продаже и долгосрочном сотрудничестве нет смысла. Даже если клиент действительно плохо понимает или понимает вас не так, как вы бы хотели, это не значит, что он виноват. Возможно, вы просто говорите не на его языке. Клиенты бывают разные. И мы должны уметь находить общий язык с каждым из них. Замените эти фразы на:

– *Я прошу прощения, возможно, мы друг друга недопоняли.*

– *Возможно, я не совсем понятно объяснил.*

– *Возможно, я не совсем понятно выразился.*

Существует мнение, что клиент всегда прав. Но бывают случаи, когда клиент действительно что-то делает не так и бывает абсолютно неправ. Если вы хотите продавать такому клиенту, ни в коем случае не обвиняйте его. Вы в конечном счете чего хотите? Просто быть правым или получить продажу?

Пешеход переходит дорогу по пешеходному переходу с мыслями: «Я иду по зебре, значит, меня все должны пропустить», – и не смотрит по сторонам. Его сбивает автомобиль, и он отправляется на больничную койку. Какой смысл теперь в его правоте, если он прикован к постели? Что и кому он хотел доказать? И кому теперь нужна его правота? Одно движение головы и отсутствие желания быть правым все могли изменить. Точно так же и с клиентами.

Какой смысл в том, чтобы доказать клиенту, что он неправ, если в этом случае мы его потеряем?

Перевод разговора в формальный режим

– *В договоре же все написано.*

– *Вы же сами договор подписали, вас никто не заставлял.*

– *Мы не обязаны этого делать.*

– *В пункте X договора, который вы подписали, написано, что...*

Когда человек слышит подобные фразы, он начинает чувствовать себя или обманутым, или дураком, который по собственной глупости не читал договор. И тот и другой вариант для компании и продавца невыгодны. После такого разговора у клиента не останется желания у вас покупать. Даже если ему нравится ваш продукт, из-за обиды он может принципиально купить в другом месте. В таких случаях необходимо сделать все возможное, чтобы решить вопрос, не отправляя клиента в пункты договора.

(!) При этом важно:

1. Все важные пункты договора (сумма, сроки, важные нюансы) озвучить клиенту до подписания договора.
2. Договор давать на ознакомление, чтобы потом не возникало таких вопросов.
3. Всегда спрашивать, все ли в договоре понятно.

«Клиент» пишется с заглавной буквы

За счет кого компания существует и развивается? За счет клиентов, которые готовы покупать ваш продукт.

Откуда взялись деньги на выплату зарплаты? От клиентов, которые купили продукт. Клиент может сделать так, чтобы и вы, и компания стали банкротами, одним действием – просто начать покупать этот же товар не у вас. А может сделать вас и компанию богаче.

Поэтому в знак уважительного отношения к клиентам всегда и везде пишите слово «Клиент» с большой буквы.

Это правило действует как в деловой переписке, так и при общении в рабочих и личных чатах между сотрудниками. Клиенты заслужили это правило. Это знак уважения и ежедневное напоминание всем сотрудникам, для кого они работают.

Корректоры настояли на том, чтобы убрать из книги заглавные буквы в слове «Клиент», потому что это противоречит нормам написания и может отвлекать читателя. Пришлось согласиться.

Проактивный подход

Как часто вы встречаете продавцов, которые не любят свою работу и всем видом демонстрируют это покупателю? Как ведут себя такие продавцы? Сначала они глубоко вздыхают и неохотно берутся за дело. На вопрос, чем один товар отличается от другого, начинают читать с листочка или отвечают односложно. На просьбу показать товар с дальней полки медленно идут за ключами, демонстрируя, что они вовсе не хотят этого делать. Весь диалог у них строится в формате «ответы на вопросы покупателя». Никто не проявляет инициативу и не предпринимает никаких активных действий. Даже если вы один раз сделаете покупку в этом магазине, то вряд ли захотите возвращаться сюда снова.

Представьте, что вы просите продавца дать вам булку хлеба, майонез и колбасу, продавец все отдает, и вы уходите. Это называется **реактивный подход к продаже**. Продавец делает только то, о чем его попросили. Но существует противо-

положный метод – **проактивный подход**. Когда продавец не просто дает клиенту то, зачем он пришел, а ведет полноценный диалог, задает вопросы, интересуется, искренне пытается помочь и подбирает лучший вариант. Важно, чтобы клиент не просто остался доволен, а чтобы он был в восторге, оттого что встретил такого человека, как вы. В этом случае он с огромной вероятностью вернется именно к вам и с большой вероятностью посоветует вас своим друзьям или коллегам.

Проактивный подход – это когда клиент просит хлеб, майонез и колбасу, а продавец, вместо того чтобы просто отдать эти продукты, понимает, что покупатель хочет сделать бутерброды, и предлагает ему уже не просто хлеб и колбасу, а готовые бутерброды, которые будут гораздо вкусней, потому что в них есть еще сыр и помидор, и которые останется только разогреть в микроволновке.

Проактивный подход – это когда мы не ждем запроса от клиента, а сами пытаемся понять, чем мы можем ему помочь, как мы можем это сделать лучше, быстрее, интереснее. Мы ищем лучший, максимально удобный вариант для клиента, демонстрируем свою искреннюю заинтересованность, готовность и желание помочь. Заботимся о клиенте так, будто он для нас самый близкий человек.

Вот что вы желаете сами себе? Того же желайте и клиенту. Что вы желаете самому родному и любимому человеку? Того же и желайте клиенту. Если он это почувствует, то можно

смело рассчитывать на то, что он останется с вами надолго.

Реактивный менеджер пользуется фразами:

– *Я не виноват.*

– *Я не знаю.*

– *Я не знаю, почему так получилось.*

– *От меня ничего не зависело.*

– *Клиенту ничего не надо.*

А у проактивного продавца всегда в голове звучат следующие вопросы:

– *Чем я еще могу помочь клиенту?*

– *Как я могу дать больше пользы?*

– *Чему я научился в этой ситуации?*

– *О чем еще мне следует подумать?*

– *Что я еще могу сделать, чтобы помочь?*

Превосходите ожидания клиента

Вспомните ситуации, когда ваши ожидания не оправдались. Как чувствовали себя при этом? Разочарование? Недоумение? Злость? Хотелось ли возвращаться вновь в это место?

Естественно, нет.

Клиенты возвращаются туда, где превосходят их ожидания и делают чуть больше, чем другие.

Возьмем для примера две транспортные компании. Первая обещает доставить посылку за три дня. Сдерживает свои обещания и доставляет ровно на третий день. А вторая ком-

пания обещает доставить посылку за четыре дня, но доставляет так же, как и первая, на третий день. В каком случае компания превзойдет ожидания клиента? Естественно, та компания, которая доставила посылку раньше срока.

Вот примеры проявления заботы о клиенте:

На улице прохладно – угостили чаем или кофе в офисе.

На улице жарко – принесли стаканчик холодной воды.

Пообещали доставить товар за семь дней – доставили за пять.

Клиент отдал отремонтировать только экран на телефоне, а ему еще сделали чистку динамика и микрофона.

Клиент зашел в компанию, а за это время на улице начался дождь, а зонтика у него нет. Ему подарили дождевик. А другого клиента проводили с зонтом до его автомобиля.

Клиент сдал в гардероб куртку с оторванной петелькой – ему вернули ее с пришитой.

Зимой во время эпидемии вместо конфет всем клиентам дарили сладкую аскорбинку. Чтобы не болели.

Клиент в кофейне заказал три напитка с собой и думает, как же их унести. Бариста взял все три стакана и поставил в специальную картонную подставку, и теперь клиент может нести все в одной руке.

Клиент покупает рубашку или блузку, а ее перед тем, как упаковать и отдать клиенту, гладят специальным отпаривателем, чтобы дома он не тратил на это время.

Примеров может быть очень много. При этом только еди-

ницы из компаний превосходят ожидания клиентов. И к таким компаниям клиенты готовы возвращаться снова и снова.

Как однажды сказал Майкл Делл, основатель компании DELL: «Клиент не может быть просто удовлетворен. Клиент должен быть доволен».

Говорить о клиенте, а не о себе

Когда мы часто используем слова «я», «мы», «наш», «мой», «мои», мы ориентированы на себя. Мы говорим про себя и о том, какие **мы** классные. Это не клиентоориентированный подход. Собеседник устает от этого и в итоге спешит закончить разговор.

Вот примеры таких фраз с ориентацией на себя, а не на клиента: «Я хочу вам предложить»; «Наша компания уже двадцать лет на рынке»; «Мы занимаемся производством и поставляем товары по всему свету»; «Мы предлагаем»; «Я хотел бы вам рассказать о нашей услуге». Все эти фразы означают использование ориентации на себя.

Мозг устроен таким образом, что ему приятнее слышать, когда говорят про него. Клиенты хотят слышать «вы-ориентацию». Поэтому важно сместить акцент с себя на собеседника и начать использовать слова «вы», «вам», «вас», «ваше», «ваша», «как вы и сказали» и т. д.

Вот пример фраз с использованием «вы-ориентации»: «**Вы** получите это за один день»; «**У вас** получится существенная экономия бюджета в этом направлении»; «**Вы** смо-

жете»; «У вас есть возможность посмотреть и попробовать»; «Вы точно будете уверены, что вас не бросят, потому что компания на рынке уже двадцать лет и организовала тысячи проектов как у вас».

Важно вместо «я» и «мы» научиться говорить «вы».

Быть экспертом

Наверняка большинство из вас сталкивались с продавцом, которого вы просили что-то подсказать или порекомендовать, но вместо этого он смотрел на характеристики, которые вы и сами могли бы прочитать. Экспертность такого человека в ваших глазах моментально падает. И чаще всего вы продолжаете выбор самостоятельно. Что бы ни сказал теперь этот продавец, прислушиваться к нему вы вряд ли захотите.

А есть противоположные ситуации: когда вы просите продавца продать один товар, а уходите совершенно с другим, потому что продавец отговорил вас его брать и показал товар, который в вашем случае подходит больше. Причем согласились вы на покупку самостоятельно, никто на вас не давил.

Почему вы ему поверили? Потому что он показал, что разбирается в этом лучше вас, и вы начали видеть в нем эксперта. Чем больше разрыв в знаниях, тем большей экспертностью в вашем понимании будет обладать человек, тем выше для вас его авторитет и тем с большей вероятностью вы захотите купить именно у него. Именно поэтому важно, чтобы

клиенты видели в вас эксперта. Для этого нужно идеально знать свой продукт, хорошо понимать рынок, знать преимущества, причем не только свои, но и конкурентов. При этом стать экспертом сидя на диване не получится. Чем больше в вашей работе будет практики, разных ситуаций и необычных случаев, чем глубже вы будете вникать в продукт, в специфику бизнеса, в котором работаете, тем выше будет ваша экспертность.

Использование слов-паразитов

Через каждое слово говорить: «ну», «а-а-а», «вот», «как бы», «значит», «собственно», «это самое». На первый взгляд может показаться, что в этом нет ничего страшного, однако клиент вместо того, чтобы думать о том, **что** вы ему говорите, начинает думать о том, **как** вы это говорите. И вместо того, чтобы концентрироваться на сути и преимуществах работы с вами, он концентрируется на недостатках в вашей речи. Безусловно, идеальная, вычурная речь без слов-паразитов зачастую похожа на неживую, и это тоже плохо. Слова-паразиты – это не только нормально, но и в большинстве случаев даже очень хорошо. Однако их не должно быть слишком много.

Скрипт или не скрипт? Вот в чем вопрос

Есть минимум две причины, почему у многих людей сформировалось скептическое отношение к скриптам.

Первая – низкий уровень квалификации продавцов. Часто это происходит из-за того, что компании не готовы заниматься обучением сотрудников: они дают в руки написанный заранее текст, в первый же день сажают звонить и ждут от продавца хороших результатов. Логично, что человек, который никогда не работал в продажах или имеет незначительный опыт, читая даже самый лучший в мире скрипт, не сможет сразу привлечь много новых клиентов. Потому что читать текст не равно продавать.

Пока человек учится на своих ошибках, набивает шишки, проходит время. А если сотрудник никак не анализирует свои звонки, то работает с грубыми ошибками довольно долго. Работает до тех пор, пока его не захотят уволить. На его место возьмут такого же сотрудника с низкой квалификацией и так же дадут ему скрипт в надежде, что он будет продавать много. По всей стране несколько миллионов человек работают в продажах. И добрая половина совершенно не знают базовых принципов и правил. Это привело к тому, что к звонкам многие стали относиться с осторожностью, а в некоторых случаях – с негативом. Именно поэтому в наше время требуется серьезная профессиональная подготовка.

Вторая причина скептического отношения к скриптам – неумелая и неправильная работа по скрипту. Что значит неумелая? Это когда клиент понимает, что продавец разговаривает по шаблону или, того хуже, читает с листа. Как

только ваш собеседник услышал, что вы разговариваете по скрипту, у него пропадает доверие. Именно благодаря таким продавцам у многих уже сформировано мнение, что все продавцы, как роботы, читают и впаривают.

Но значит ли, что нужно отказаться от скрипта вовсе? Конечно, нет. Хороший скрипт создается профессионалами и при грамотном использовании может повысить результаты человека в десятки раз. Работать по скрипту – это не просто какое-то непонятное требование работодателя. Он же не враг себе. Хороший скрипт – это благо для всех: клиент получает информацию в полном объеме, а продавец снижает вероятность забыть что-то сказать или спросить и повышает вероятность выполнения плана продаж. Ну а для компании это значит, что будет больше довольных клиентов, а значит, и более высокая прибыль. Но это будет происходить, только когда сотрудники работают правильно.

Главное условие работы по скрипту: собеседник не должен догадаться, что перед вами есть подсказка. Поэтому задача сотрудника – выучить скрипт наизусть и знать, что где находится, чтобы не тратить на это время. Только тогда можно отвечать естественно и непринужденно. В этом случае человек не будет ощущать, что с ним разговаривает робот, который делает паузы, пытаясь найти нужный текст.

Однако это не говорит о том, что нужно следовать тексту дословно. Зная шаблон и умея им пользоваться, всегда можно начать импровизировать и найти собственный стиль.

Но это распространяется уже на более опытных сотрудников, которые и так умеют пользоваться скриптом. Что касается новых, единственный верный путь – выучить скрипт наизусть и общаться как человек, который хочет помочь клиенту, а не как работник, который спешит побыстрее, любыми способами выполнить план продаж. Общайтесь спокойно, искренне, а скрипт – это просто помощник. И если он сделан грамотно, то вы поймете, что это помогает достигать хорошего результата и помогать клиентам.

Отключение микрофона / вызов на удержание

У вас наверняка были случаи, когда вы звонили в какую-либо компанию, задавали вопрос, вас просили подождать и при этом сотрудник не отключал микрофон. В такие моменты часто можно услышать глубокие вздохи менеджера, невнятную речь: «Ага, сейчас зайду сюда... Та-ак, в остаток... Так, так... Ага, сейчас загрузится, сейчас подскажу... Так, вижу, ага-а-а-а».

Вот зачем клиенту слышать эти звуки? Это ненужная информация.

Еще можно услышать на фоне непонятные разговоры и смех коллег. А некоторые умудряются кричать своему коллеге что-то вроде: «Антох, глянь, пожалуйста, у нас еще остались энэски?» Все эти моменты в лучшем случае вызовут смех у клиента, а в худшем у него пропадет доверие к компании, потому что могут появиться такие мысли: «Если они

микрофон отключить не могут на телефоне, то что говорить о поставке оборудования? Наверное, шарашкина контора какая-то, балаган на фоне, еще и смеется кто-то. Надо мной, что ли, смеются?»

Люди привыкли, что во всех крупных и известных компаниях разговор ставится на удержание, а когда этого не происходит, мозг начинает думать, что это странно. Гораздо приятнее слушать или тишину, или музыку.

Поэтому:

1. Если пауза займет 10 и менее секунд, достаточно сказать: «Минуту, пожалуйста, сейчас посмотрю», – и отключить микрофон (это обязательно).

2. Если пауза займет более 10 секунд, скажите: «Буквально минуту, пожалуйста, сейчас все выясню», – обязательно поставьте вызов на удержание, а после вернитесь к разговору с фразой: «Спасибо, что подождали, я все выяснил (а)».

То же касается и живых разговоров. Если клиент у вас что-то спросил и вы не знаете ответ, не нужно кричать и звать своего коллегу: «Марин, скажи, пожалуйста, где у нас лежит...» Это напоминает клиенту шарашкину контору, в которой нет никакого порядка. Если нужно что-то выяснить, тихонько подойдите к коллеге и спросите у него. Так, чтобы другие не слышали. Вот это клиентоориентированно. Вы наверняка слышали в супермаркетах, как зовут старшего сотрудника: «Галя, отмена!» или «Оля, на кассу!» Насколько приятно клиентам слушать этот ор? Ответ очевиден. Кли-

ентоориентированно – это тихонько позвонить нужному сотруднику и пригласить его. Или позвать его лично, не крича на весь зал.

Внутренняя и внешняя информация

Часто сотрудники, чтобы не писать сообщения заново, просто друг другу их пересылают. При этом, чтобы сэкономить время, некоторые менеджеры пересылают эти сообщения своим клиентам. И очень часто в таких сообщениях находится либо лишняя информация, либо информация, которая не должна попадать к клиенту. Не стоит этого делать.

То же касается пересылки сообщений одних клиентов другим. Это нарушает конфиденциальность. Также к нарушению конфиденциальности относятся случаи, когда продавцы в качестве примера в своих презентациях пишут и озвучивают не только названия фирм, с которыми они работают, но и какие продукты эти клиенты у них покупали, как они их используют...

Зачастую это может сильно повлиять на безопасность компании, про которую вы рассказываете. И некоторые компании, которые об этом заботятся, стараются подписывать договор о неразглашении. Такие договоры называются NDA. Если у вас подписан договор NDA, вы не имеете права разглашать какую-либо информацию об этом клиенте. Но такой договор подписывают не все. Тем не менее не разглашать конфиденциальную информацию о клиентах – это клиенто-

ориентированно. И ваши потенциальные клиенты обязательно это оценят.

– Алексей Анатольевич, я бы с удовольствием рассказал обо всех наших успехах с этой компанией, но я не могу разглашать такую информацию, потому что у нас подписан с ними NDA.

Додумывание

Часто продавцы смотрят на клиента и говорят: «Он так одет странно, он точно не купит».

Может ли человек в странной одежде позволить себе купить ваш продукт? Конечно, может. А бывают ли случаи, когда состоятельные люди одеваются не с иголки? Конечно, бывают. Поэтому делать выводы по одежде и додумывать за клиента – это очень непрофессионально.

Еще один пример. Продавец, звоня клиенту, думает: «Ну, сейчас не сезон, поэтому он вряд ли сейчас что-то у нас купит». Тем самым он настраивает себя на неудачный исход диалога. Не нужно додумывать, просто задавайте клиенту вопросы. И он сам на них даст ответ. А попытка предположить или додумать может быть ошибочной.

Или, например, когда продавец, не выясняя ничего у клиента, говорит: «Вам, наверное, подешевле надо». И тут же у клиента возникает вопрос: «А как он понял, что мне нужно подешевле? Я что, похож на человека, у которого нет денег?» Такая фраза легко может обидеть клиента.

Продавцы сами придумывают причины, по которым, как они думают, клиент не станет покупать, хотя по факту клиент им об этом не говорил.

Переключение внимания

Представьте, что стоматолог во время лечения, вместо того чтобы уделять вам внимание, начинает болтать о жизни со своим помощником. Вам это понравится? Вряд ли. Или, например, клиент приходит на стрижку, мастер начинает работать, и тут ему кто-то позвонил. Он начинает разговаривать. Клиент ждет, пока мастер решит свой вопрос, а это, между прочим, время клиента, которое мастер позволяет себе расходовать впустую. Клиент вынужден слушать подробности его личной жизни.

Все это – демонстрация неуважения к своему клиенту. Или, того хуже, он начинает разговаривать по телефону и стричь одновременно. И клиент начинает думать, что из-за того, что мастер отвлекается, он накосячит и подстрижет хуже. Хоть это, может быть, и не всегда так, но клиенты очень часто думают именно так. Поэтому любые параллельные действия – это плохо. Клиентоориентированно – это когда все внимание на клиенте.

Теперь вы точно знаете, что такое настоящая клиентоориентированность и как она поможет вам продавать больше.

Навык 5.

Использование технологии продаж

ЭТАПЫ ПРОДАЖ

Вне зависимости от того, какой вы используете бизнес-процесс, вне зависимости от того, какие у вас воронки, любая продажа строится по определенным этапам.

Давайте возьмем абстрактный пример: строительство дома. У этого проекта есть много этапов:

1. Выбор участка.
2. Исследование грунта, для того чтобы понять, какой выбрать фундамент.
3. Создание проекта (чертежи, схемы).
4. Выбор бригады.
5. Строительство фундамента.
6. Возведение стен.
7. Установка перекрытий.
8. Монтаж кровли.
9. Отделка фасада.
10. Внутренняя отделка.

Это условные этапы при строительстве дома.

Каждый этап зависит от предыдущего. Мы не можем заниматься крышей, пока не возвели стены, это просто невозможно. Мы не можем ставить стены, пока не сделали фундамент, потому что дом просто развалится.

В продажах все то же самое: есть конкретные шаги, этапы, которые зависимы друг от друга.

Эти этапы должен знать каждый уважающий себя продавец. Тем более что в классической схеме их всего *пять*. Нужно запомнить их навсегда и наизусть. Если вас кто-то спросит, какие вы знаете этапы продаж и вы не сможете ответить, то это то же самое, как если строитель домов не сможет ответить на вопрос: «Какие основные этапы в строительстве дома?»»

Вот как выглядят эти этапы:

1. Установление контакта.
2. Выяснение потребностей.
3. Презентация.
4. Работа с возражениями.
5. Завершение сделки.

Рассмотрим каждый этап чуть подробнее.

1. Установление контакта.

Это условный фундамент, без которого все остальное не будет возможным.

Установить контакт – значит расположить клиента к себе. Чтобы человек захотел говорить с продавцом, тот как минимум должен его не оттолкнуть, а в идеальном варианте – понравиться. Если мы не смогли этого сделать, все остальное бессмысленно. Клиент не станет покупать у продавца, который ему не нравится. Он не станет отвечать на вопросы, он не станет слушать презентацию продавца, который ему не нравится. В этом случае вероятность продажи околонулевая.

К тому, как именно установить контакт, мы вернемся в следующих главах.

2. Выяснение или, как иногда еще называют, **выявление потребностей**.

Это этап, на котором продавец при помощи вопросов пытается понять, что важно клиенту, чтобы предложить именно тот вариант, который ему подойдет и понравится.

После того как продавец произвел положительное первое впечатление, он может перейти к вопросам. Однако если он пропустит этот этап и захочет сразу сделать клиенту презентацию, то есть большой риск, что он предложит совершенно не то, что важно и нужно клиенту. Поэтому перед тем, как что-то предлагать, всегда выясняйте у клиента, что ему важно. Только тогда вы сможете сделать презентацию, которая действительно ему понравится. Про выяснение потребностей мы тоже поговорим дальше.

3. Презентация.

Этот этап нужен для того, чтобы рассказать клиенту о вашем продукте, показать его и в целом создать у клиента желание этот продукт купить. Если вы решите пропустить этот этап, то клиент не поймет ценности вашего продукта, за что он должен платить деньги, что вы конкретно ему предлагаете, что он в итоге получит, а значит, и вероятность покупки будет минимальная.

4. Работа с возражениями.

Далеко не все клиенты покупают сразу после презентации. Кто-то говорит: «Дорого». Кто-то говорит: «Мне нужно подумать или посоветоваться». Кто-то говорит: «Меня и так все устраивает». Часто после презентации появляются так называемые возражения. И если этот этап продавец решит пропустить и не будет работать с возражениями, то вероятность продажи резко упадет. Чтобы убедить клиентов, которые у вас не купили сразу, у которых есть вопросы, сомнения или возражения, важно с этим работать.

Ну и последний этап...

5. Завершение сделки.

На этом этапе продавец предлагает своему клиенту купить. Предлагает ему заключить сделку. Если на всех этапах продавец не допустил никаких ошибок, то вероятность по-

купки будет очень высокая, как и вероятность того, что дом будет крепким, если строители не допустили ошибок в процессе его возведения.

Если на каких-то этапах были допущены серьезные ошибки, то вероятность покупки будет низкой. Ну а если продавец вообще решил пропустить какой-то из этапов, то можно почти с уверенностью сказать, что продажа не состоится.

Каждый этап необходим. Он выполняет определенную функцию, как наши органы выполняют определенные функции. Сердце качает кровь, почки – это фильтр организма. Ноги нужны, чтобы перемещаться, голова – чтобы думать. Здесь все то же самое. Нет никаких случайных элементов. В каждом этапе есть свой смысл.

Запомните эту последовательность. Это фундамент, на котором строится коммуникация с клиентом. Классическая пятишаговая модель.

В направлении B2B добавятся еще несколько шагов: это подготовка к разговору, когда продавец собирает информацию о потенциальном клиенте, чтобы потом ее использовать в процессе продажи. После подготовки добавится выход на ЛПР, потому что далеко не всегда трубку берет именно тот человек, который нужен. Требуется его найти. И после завершения сделки очень часто может идти этап допродажи.

Эта модель уже будет состоять из восьми шагов:

1. Подготовка.

2. Выход на ЛПР.
3. Установление контакта.
4. Выяснение потребностей.
5. Презентация.
6. Работа с возражениями.
7. Завершение сделки.
8. Допродажа.

Все зависит от продукта и специфики бизнеса. При этом пятишаговая модель никак не противоречит восьмишаговой. Просто появляются дополнительные шаги. Все эти шаги мы обязательно будем разбирать отдельно.

Многие думают, что клиенты покупают только из-за цены, некоторые думают, что продажа – это везение, некоторые думают, что это – рассказать про продукт. Но хоть продажи и не являются точной наукой, а скорее концептуальной и зачастую очень близки даже не к науке, а к искусству, все равно вы видите, как продажа не сводится только к цене, везению и рассказе о продукте. Это вполне конкретные этапы, на которые продавец может влиять. А значит, продажа зависит от того, что и как продавец делает на каждом из этапов.

Навык 6.

Анализ результатов

Сколько звонков сделал менеджер, сколько встреч назначено, сколько из них состоялось, сколько проведено презентаций, сколько коммерческих предложений отправлено, сколько счетов выставлено, сколько счетов оплачено – это все конкретные результаты менеджера по продажам. Но если сотрудник не понимает, что делать с этими цифрами и как на них влиять, вряд ли что-то изменится в лучшую сторону.

Профессиональный менеджер, посмотрев на результаты своей воронки продаж, должен понять, где проблема, почему она возникла, что он делает не так, и скорректировать свою работу.

Он будет рассуждать примерно так: «У меня просели показатели в этой части воронки продаж, значит, мне следует поработать вот над этим и сделать больший акцент вот на этих клиентов».

Без правильного анализа ждать больших продаж не стоит.

Раньше люди не задумывались о существовании каких-то процессов. Они просто делали, как их научили. Строили дома как знали, готовили как знали... Стоит ли говорить, что современные дома и современная еда отличаются от того, что было раньше. Сейчас в строительстве существуют

разные конкретные технологии. Построить дом из дерева – это одна технология; построить небоскреб из бетона и стекла – совершенно другая. Так и бизнес-процессы могут сильно различаться.

В продажах раньше никто не думал о бизнес-процессах и технологиях. На рынках продавали как могли и как умели. В основном по принципу: «Чем громче ты кричишь и зазываешь, тем больше продаешь». Со временем люди стали понимать, что одни приемы работают, а другие нет. Так начали появляться бизнес-процессы и разные технологии. В наше время в разных компаниях могут быть разные бизнес-процессы продаж в зависимости от исходных данных.

Они зависят от:

1. Направления продаж (B2B, B2C, B2G).

Бизнес-процесс продажи физическим лицам будет отличаться от бизнес-процесса продажи юрлицам или государству.

2. Продукта.

Бизнес-процесс сильно зависит от того, что именно мы продаем. Бывают случаи, что у компании есть несколько разных продуктов, но они продают их по одной схеме. Конечно, эти процессы могут быть одинаковыми или сильно похожими, однако такое бывает не всегда. Если готовить шашлык, это одни ингредиенты и одна технология, если десерт – совершенно другие ингредиенты и технология, а если пытаться готовить одинаково, то вряд ли получится что-то достойное.

3. Источника продаж.

Бизнес-процесс может зависеть от того, откуда к нам пришел клиент.

Продажа холодному клиенту будет отличаться от продажи горячему. Процесс продажи потенциальному клиенту отличается от продаж действующему. Если клиент пришел к вам с вебинара, который проводила ваша компания, это один бизнес-процесс; если оставил заявку на сайте – другой. Если мы пытаемся вернуть клиентов – это еще один бизнес-процесс. Если мы хотим допродать клиентам, которые у нас уже что-то купили, – это еще один бизнес-процесс.

По сути, бизнес-процесс – это описание конкретной технологии. Если по-простому – то, что нужно делать, с кем/с чем нужно делать, где, когда, как и кто должен делать. Для каждого случая будет своя отдельная технология. Если у нас день рождения, мы обязательно выпекаем торт на кухне в духовке за день до праздника по определенному рецепту, где написано, сколько и чего класть, сколько времени мешать, сколько времени держать в духовке при какой температуре; коржи будет выпекать Саша, а крем будет делать Маша.

Если у нас посиделки возле костра, мы маринуем шашлыки. Это другая технология. Готовить будет Сергей, переворачивая каждые 3—5 минут и отслеживая, нет ли открытого пламени, в случае чего тушить простой водой из бутылки. Мариновать будет Елена по определенному рецепту, резать и надевать мясо на шампуры будет Артем кусочками не боль-

ше 4 см и по шесть кусочков на каждый шампур, чтобы влезло в мангал.

В продажах работают те же принципы. Разные клиенты, разные случаи, разные продукты, разные процессы, разные технологии. И в зависимости от этого появляются разные воронки. А теперь – что же такое **воронка продаж**?

В самом названии уже присутствует подсказка.

Воронка выглядит как воронка. Наверх, то есть в широком месте воронки, попадают клиенты. Для простоты счета возьмем 100 клиентов. А в самом узком месте воронки вытекает то, что осталось от 100 клиентов. Это те, кто у вас купил. Допустим, из 100 клиентов, с которыми вы пообщались, купили 10. В идеальном мире воронка продаж – это труба. То есть у вас что-то купят все 100 клиентов. Но, к сожалению, так не бывает, часть клиентов все равно не купят. Кто-то купит в другом месте, кто-то не купит, потому что у вас дорого, кто-то – потому что вы ему не понравитесь. Но все эти клиенты, говоря простым языком, «отвалились» на определенном этапе. Кто-то на этапе вашей презентации, кто-то после отправки коммерческого предложения, а кто-то после того, как вы уже отправили счет на оплату. Всегда можно понять, где именно клиент отказался.

В каждой воронке продаж есть свои этапы. Чаще всего они похожи друг на друга, но зачастую могут сильно различаться.

Вот как могут выглядеть воронки продаж:

ВОРОНКА «ХОЛОДНЫЙ ЗВОНОК» (НАПРАВЛЕНИЕ В2В)

Воронка «Холодный звонок В2В»



Клиент квалифицирован. Что это означает? Это значит, что сотрудник позвонил в компанию и удостоверился, что она является целевой аудиторией. Ведь бывают случаи, когда продавцы пытаются продать, даже не поняв, применимо ли это для компании. Если вы продаете что-то для отделов продаж, неплохо было бы выяснить, а есть ли вообще

в компании отдел продаж. Это и есть квалификация. Допустим, из 100 компаний 90 прошли квалификацию. С ними можно разговаривать дальше.

Вышел на ЛПР/ЛВР. Это значит, что сотрудник уже поговорил с секретарем или другими сотрудниками и нашел человека, с которым нужно продолжать общение. Допустим, из 90 это получилось сделать с 70 компаниями.

Потребность выяснена. Сотрудник задал все вопросы для выяснения потребностей клиента и понял, что он может предложить. Из оставшихся 70 компаний 60 ответили на вопросы продавца и озвучили свою ситуацию и потребности.

Презентация проведена. Сотрудник предложил клиенту конкретный продукт и рассказал обо всех его возможностях и преимуществах. Допустим, на этом этапе еще 10 клиентов отказались. Остается 50.

Коммерческое предложение отправлено. Менеджер договорился с клиентами на отправку КП и выслал все на почту. Из 50 клиентов на это согласились 40.

Счет выставлен. У таких клиентов уже есть явный интерес к покупке. Из 40 клиентов 30 согласились, чтобы им выставили счет.

Счет оплачен. Здесь все понятно. Допустим часть затянула с оплатой или передумала оплачивать счет. Из 30 клиентов оплатили 15 человек.

Товар получен. Из 15 клиентов, которые оплатили, 10 уже получили свой товар. А оставшиеся 5 человек не мо-

гут договориться об удобном времени доставки или пока у них нет времени, чтобы его забрать. Вот так из 100 получается 10.

Воронка показывает, где именно находится тот или иной клиент, показывает, на каком он этапе. Воронка – это способ структурировать работу со всеми клиентами для того, что эффективно управлять продажами и влиять на них.

ВОРОНКА «ТЕПЛЫЙ КЛИЕНТ» (НАПРАВЛЕНИЕ B2C)

Воронка «Теплый Клиент B2C»



А вот пример другой воронки. Уже в В2С и не с холодным звонком, а с заинтересовавшимся клиентом.

Допустим, клиент увидел рекламу в социальной сети, перешел по ссылке, оставил свои контакты, тем самым выразив свой интерес. Этот этап будет называться либо «Лид», либо «**Контакт получен**».

Следующий этап – «**Клиент квалифицирован**». Для простоты снова возьмем 100. 100 клиентов оставили контакт, из них 80 прошли квалификацию. Если мы продаем курс для руководителя отдела продаж, нам важно, чтобы все люди, которые оставили контакт, были руководителями отделов продаж.

Дальше мы понимаем, что сразу предлагать купить курс будет неправильно, потому что человек пока нас не знает. У него не успело сформироваться доверие к компании. На одном из этапов должно быть что-то, что ответит на вопросы клиента, поможет лучше понять, нужен ему такой продукт или нет, и поможет сформировать доверие. Таким способом может быть вебинар.

Записался на вебинар. Допустим, из 80 клиентов 70 согласились посетить вебинар. Дальше у нас будут люди, которые пришли на вебинар, и люди, которые не пришли.

Пришел на вебинар. Предположим, из 70 пришли 40 человек.

После вебинара сотрудник выясняет потребности клиента, чтобы понять, какие задачи он решает, какие проблемы

у него есть и сможет ли его курс закрыть эти проблемы.

Потребность выяснена. Допустим, после вебинара у всех 40 клиентов сотрудник смог выяснить потребность. После этого нужно рассказать о своем продукте клиенту, чтобы тот понял, каким образом продукт помогает решать те проблемы, которые у него есть.

Презентация проведена. Менеджер сделал презентацию для всех 40 клиентов. Дальше он должен отправить им ссылки на условия и тарифы – КП. Узнать условия тарифов согласились 30 из 40 клиентов. Дальше сотрудник должен прислать ссылки на оплату тем людям, которые заинтересовались.

Ссылка на оплату отправлена. Допустим, что согласились получить ссылку для оплаты 20 клиентов из 30. Остается финальный шаг.

Продукт оплачен. Доступ открыт. Предположим, из тех людей, которым прислали ссылку на оплату, оплатили только 10 из 20.

Вот таким образом снова из 100 клиентов, которые попали в эту воронку, у нас получилось 10. Конверсия воронки равна 10%.

Помимо итоговой конверсии важно считать и промежуточные. Например, какая конверсия из людей записавшихся на вебинар в тех, кто пришел. Если хотят прийти много, а приходит мало, то это повод задуматься. Просто попросив клиента поставить в свой календарь этот вебинар, мож-

но автоматически поднять доходимость. Добавив напоминание о том, что вебинар начнется через пять минут, мы снова повышаем конверсию. Так можно видеть цифры на каждом этапе и понимать, где есть проблема, где теряются клиенты. Без воронки это отследить и понять будет очень сложно.

Если вы смотрите на цифры в воронке и видите, что у вас много клиентов, которым вы провели презентацию, но очень мало тех, кому вы отправили предложение, вероятно, вы или забываете им отправлять КП, или не умеете договариваться об отправке, или у вас есть проблемы с презентацией либо обработкой возражений.

Небольшой промежуточный итог:

Воронки бывают с разными этапами, разными итоговыми и промежуточными показателями. Вот те показатели, которые есть в воронках и которые можно отслеживать:

1. Общая конверсия (сколько процентов людей купило из общего числа).
2. Конверсия на каждом этапе воронки (сколько процентов людей перешло на следующий этап).
3. Цикл сделки (за сколько времени клиент прошел путь от начала до конца).
4. Средний чек (на какую сумму в среднем ваши клиенты покупают).

Иногда в воронке считают клиентов, иногда считают сделки, но это уже зависит от специфики бизнеса. Главное – знать сам принцип и понимать, что на все эти параметры продавец

должен и может влиять.

ЗАЧЕМ НУЖНА ВОРОНКА ПРОДАЖ?

Для продавца

1. Понимать, на какой стадии находится клиент. Понимать, что делать дальше.

Как понять, на какой стадии находится клиент? Он только начал с вами диалог или уже купил, выяснили вы его потребности или нет, делали ли для клиента презентацию или нет... Запомнить такой объем информации возможно лишь в том случае, если у вас всего несколько разговоров. Но если вы каждый день общаетесь с огромным количеством клиентов, то вспомнить, кому что-то отправляли, а кому нет, бывает очень сложно. Воронка продаж – это инструмент, который вам подскажет. Это отличный помощник, который освобождает голову от рутины

2. Анализ своих показателей.

Когда мы видим, где именно у нас теряются клиенты, мы можем понять, на какой этап нужно сделать больший акцент. Понять, почему так происходит, придумать, как вы можете повлиять на эту цифру в лучшую сторону, найти инструмент для решения этой проблемы, обучиться конкретной теме. Когда вы не понимаете, где у вас теряются клиенты, вы

не знаете, что конкретно нужно делать. Чаще всего это приводит к тому, что продавцы начинают расстраиваться, искать причины в себе, не понимают, в чем именно причина, снова расстраиваются... В конечном счете это приводит к демотивации сотрудника, и он уходит из компании. А когда он четко видит и понимает, над чем работать, это положительно сказывается на мотивации.

3. Предсказуемость/прогнозируемость.

Что вы ответите, если вас спросят: «Ты выполнишь план продаж в этом месяце?»? Большинство ответят: «Надеюсь».

Слово «надеюсь» говорит о том, что вы не знаете, выполните вы его или нет, и надеетесь на что-то непонятное: на чудо или везение. Воронка позволяет посмотреть на свои продажи более профессионально и понять закономерности. На каждом этапе у вас будут свои показатели, зная которые вы сможете дать прогноз относительно того, что будет происходить с вашими продажами в будущем.

В этом случае вы ответите на вопрос так: «Учитывая, что на данный момент мой средний чек составляет [столько], средний цикл моих сделок равен пяти дням, а конверсия из отправленных коммерческих предложений в оплату составляет 10%, я прогнозирую еще продать на [такую-то] сумму, а это значит, что мой расчетный прогноз по выполнению плана продаж – 120%». Вот это ответ профессионального продавца, который может прогнозировать свои прода-

жи, а не надеется на везение.

4. Отслеживание динамики и расстановка приоритетов.

Вчера вы использовали одну технологию продаж, а сегодня – другую, для того чтобы понять, что из этого работает лучше. Воронка легко сможет вам это показать. Вы увидите цифры за оба периода и сможете понять, что из этого сработало лучше. Или, например, вы звонили вчера по одной базе, а сегодня – по другой. Воронка вам подскажет, какая база была эффективнее, и вы сможете принять правильное решение относительно того, куда направлять усилия дальше.

5. Сравнить свои результаты с результатами коллег.

Если вы поняли, что у вас на одном из этапов низкая конверсия, но увидели, что у коллеги на этом же самом этапе конверсия намного выше, вы всегда сможете подойти к нему и попросить помощи или совета. В большинстве случаев коллеги спокойно делятся опытом.

Для компании и руководителя

1. Понимать, что происходит с клиентами.

Руководитель всегда видит, что именно происходит с каждым клиентом. И если он видит, что с клиентом не происходит ничего, он может это проконтролировать и при необходимости предложить свою помощь.

2. Анализ результатов каждого сотрудника.

Руководитель отдела или коммерческий директор могут детально проанализировать результаты сотрудника, причем они могут не только увидеть, выполняет он план или нет, но и понять, где именно возникают сложности. Для них это возможность принимать правильные управленческие решения: понять, чему нужно учить, кого нужно учить, а с кем уже нужно попрощаться.

3. Предсказуемость/прогнозируемость.

Для компании важно, чтобы продажи были предсказуемыми. Если это не так, руководители просто не понимают, смогут ли они вообще выплатить зарплату. Все зависит от продаж. И даже если у компании есть накопленные резервы, ее все равно нельзя назвать стабильной. Стабильная компания – это стабильные продажи. А зная все цифры в каждой воронке, можно легко просчитать и спрогнозировать будущие продажи. Точно так же, как ваш руководитель может спросить, на сколько процентов вы планируете выполнить план продаж, генеральный директор может спросить руководителя отдела продаж или коммерческого директора, какой прогноз по выполнению плана продаж на текущий день. И профессиональный руководитель не скажет цифру из головы, а посчитает.

4. Отслеживание динамики и расстановка приоритетов.

Например, ваш руководитель подготовил для вас разные базы контактов. Но как понять, какая база эффективнее? Спрашивать каждого сотрудника? Лучше всего об этом скажут цифры. Стоит посмотреть результаты сотрудников, и все сразу станет ясно. Это позволит правильно расставить приоритеты и не использовать базу, которая показала низкий результат.

5. Сравнение результатов воронок.

Руководитель сможет сравнивать не только результаты сотрудников, но и результаты между воронками. Это позволит ему перераспределить ресурсы правильным образом и сделать акцент на самых результативных воронках.

Сейчас отсутствие воронок означает неуправляемые продажи. Они идут сами собой, как повезет: совершенно непонятно, куда плывут компания, отдел, сотрудники, и непонятно, приплывут ли они куда нужно.

Воронка дает ясность, возможность взглянуть на свою работу со стороны, перевести все действия в цифры и влиять на эти действия.

ГДЕ НАХОДИТСЯ ВОРОНКА ПРОДАЖ?

Если посмотреть на этот вопрос глобально, то воронка продаж нигде не находится. Она существует сама по себе, хотите вы того или нет. Клиенты приходят, кто-то отсеива-

ется, кто-то покупает. Есть начало воронки и конец. Всегда. А то, что происходит внутри, – это и есть бизнес-процессы, разбитые на этапы.

Но есть инструмент, который, во-первых, позволяет эту воронку прописать, а во-вторых, разбить процессы на конкретные шаги и оцифровать их. Показать, сколько и какие именно клиенты теряются при движении по воронке. И имя этому инструменту – CRM-система. Конечно, воронки можно создавать хоть в экселе, но CRM – это инструмент, который больше подходит для таких задач.

ОШИБКИ В РАБОТЕ С ВОРОНКАМИ ПРОДАЖ

1-я ошибка: работать без воронки.

Мы уже выяснили все плюсы работы с воронками, поэтому, если у компании таковых нет, это говорит о том, что она очень слабо управляет продажами. В этом случае вы можете предложить руководителю начать их использовать. Если же в компании воронки есть, но вы с ними не работаете или работаете только для того, чтобы вас не наказали, вы теряете очень много возможностей. Вы не понимаете, где именно у вас отсеиваются клиенты, что именно нужно сделать, чтобы этого не происходило. Вы не можете прогнозировать продажи. Следовательно, вы постоянно находитесь в неведении, а значит, очень быстро устаете.

Никогда не работайте без воронки. Если у вас еще нет

CRM, значит, создайте ее сами и считайте вручную. Хотя как-то, но считайте. Это поможет вам понимать свои сильные и слабые стороны и научиться управлять продажами.

2-я ошибка: не понимать смысла воронки.

Очень часто продавцы работают с воронками продаж, но не понимают, зачем вообще они нужны. Или пользуются возможностями воронки не на полную. Многие просто смотрят на цифры, которые у них получились, часть из них сравнивают эти цифры с результатами своих коллег, и только немногие задаются вопросом: «А что мне нужно сделать, чтобы повлиять на эту цифру?»

Прежде чем начать работать с воронкой, убедитесь, что понимаете ее смысл, а после этого поймите, что именно от вас ждут на каждом этапе. Что каждый этап воронки означает и почему он именно такой. Хотя это практически невозможно, но всегда стремитесь к тому, чтобы ваша воронка превращалась в трубу. Пообщались с пятьюдесятью целевыми клиентами – купили все пятьдесят.

3-я ошибка: одна воронка на всё.

В некоторых компаниях вы можете столкнуться с ситуацией, когда есть много бизнес-процессов, но работает только одна воронка продаж. Это неправильно. На каждый отдельный бизнес-процесс должна быть своя воронка. Для возврата клиентов, для привлечения новых, для работы с действующими клиентами. Если этого нет – предлагайте изменения. Не бойтесь говорить об этом. Некоторые сотрудники,

когда начинают работать по новому для них бизнес-процессу, по привычке могут продолжить работать в той воронке, в которой работали всегда.

Важно! Если у вас появился новый бизнес-процесс, вы должны не использовать одну воронку для всех, а выбирать ее корректно, в зависимости от БП.

4-я ошибка: работа не в той воронке.

Некоторые могут завести клиента в первую попавшуюся воронку. Это приводит к тому, что продавец выполняет не те действия, которые предусмотрены, а значит, получает не тот результат. К тому же портится вся статистика, и, если систематически работать не в тех воронках, отчеты, которые смотрит руководитель, будут совсем некорректными, а значит, он не сможет принимать правильные управленческие решения на основе таких отчетов.

Корректно выбирайте воронку, в которой будете работать. Если вы продаете действующим клиентам, у вас должна быть соответствующая воронка. Если в такой воронке начнет работать сотрудник, который занимается холодным обзвоном, результат будет удручающим.

5-я ошибка: не двигаться по воронке.

Очень распространенная ошибка: продавцы или не хотят, или забывают двигать клиентов по этапам воронки. Они думают, что это отнимает у них время, но на самом деле время отнимают у них случаи, когда они, в очередной раз не передвинув клиента на нужный этап, пытаются вспомнить, где

находится клиент, а потом пытаются понять, что с ним нужно сделать, чтобы продвинуться дальше. Когда они пытаются посмотреть свою статистику по конверсии, чтобы понять, на каком этапе клиенты уходят, они получают недостоверные цифры и делают недостоверные выводы.

Поэтому крайне важное правило – всегда своевременно передвигать клиента на тот этап воронки, который соответствует ситуации. Это очень сильно упрощает жизнь вам и вашим руководителям.

б-я ошибка: стремиться сразу к последнему этапу воронки.

Это, пожалуй, самая частая ошибка всех продавцов. Из-за того что им нужно выполнить план продаж в определенный срок, они думают не о том, какой следующий шаг нужно сделать, чтобы приблизиться к продаже. Они думают о том, как бы продать побыстрее, как, находясь еще на первых этапах воронки, сразу прыгнуть к последним.

Это в корне неверно. Во-первых, когда вы стремитесь побыстрее продать, клиент начинает чувствовать вашу нужду, а это сильно отталкивает. А во-вторых, когда вы находитесь на начальных этапах воронки, вам кажется, что клиент купит еще очень-очень нескоро. Особенно это касается случаев с длинным циклом сделки. Кажется, что продажа еще далеко, и вы не видите никакого промежуточного результата. Это может негативно сказываться на мотивации.

Важно понимать, что продажа – это всегда вероятность.

Но эта вероятность повышается, когда клиент переходит на следующий этап воронки. Чем этап ближе к финальному, тем выше вероятность продажи. Не нужно стремиться сразу к финальному этапу воронки. Двигайтесь шаг за шагом. Ваша цель не финал воронки, ваша цель – перевести клиента на следующий этап. Тем самым вы будете получать и видеть промежуточный результат. А значит, с мотивацией все будет в порядке. Во-вторых, вы всегда знаете, какой шаг следующий. В-третьих, вы не показываете клиенту нужду побыстрее продать, а значит, повышаете уровень доверия.

7-я ошибка: не анализировать воронку.

Многие продавцы исправно работают в правильной воронке и просто передвигают клиентов, потому что им так сказали. При этом они никак не разбирают то, что происходит. Они не анализируют свои сильные и слабые стороны. Они не понимают, на каких этапах у них самая низкая конверсия. Соответственно, не знают, что им нужно сделать, чтобы выполнить план, и как они работают относительно коллег. Лучше, хуже или так же. Важно ежедневно проводить такой анализ.

8-я ошибка: ничего не делать с полученными данными.

Есть и такие продавцы, которые ежедневно смотрят и анализируют данные по воронкам, но ничего с ними не делают. Важно, чтобы вы каждый раз задавали себе вопросы: «О чем это мне говорит? Что я должен сделать, чтобы исправить ситуацию?» Возможно, вы повлияете на результат не сразу,

но важно пробовать что-то делать с полученной информацией. Иначе просмотр цифр в вашей воронке окажется пустой тратой времени.

9-я ошибка: воронка продаж заканчивается и никуда не уходит.

Если ваша воронка продаж заканчивается этапом «Товар отгружен» или «Услуга оказана», это говорит о том, что вы и ваша компания прилично недозарабатываете. И, конечно, это ошибка.

Куда может уходить воронка? В следующую воронку. Когда клиент сделал первую покупку, он переходит из воронки «Новый клиент» в воронку «Действующий клиент». А если клиент перестал у вас покупать и, например, не звонит вам уже полгода, он из воронки «Действующий» должен перейти в воронку «Возврат клиентов» (или, как ее еще по-другому называют, воронка «Реанимация»). Взаимодействие с клиентом не должно заканчиваться. Это позволяет компании зарабатывать не только на новых клиентах, но и на тех, кто уже когда-то купил.

10-я ошибка: переживать, что клиенты теряются.

Многие продавцы, когда смотрят на свою воронку со стороны, начинают винить себя. Думать: «Как же так, я стараюсь, а из ста клиентов у меня покупают только десять. Наверное, со мной что-то не так». Это еще одна распространенная ошибка. Безусловно, дело может быть в вас самих. Но не в вас как в человеке, а в ваших действиях или их от-

сутствии. Всегда можно улучшить свои результаты, но важно понимать, что не всегда клиенты уходят из-за вас, и далеко не на все вы можете повлиять. То, что до покупки доходит только часть клиентов, – это абсолютно нормально. Нужно это принять и научиться с этим жить. Тогда вы перестанете переживать напрасно и просто начнете работать с большим удовольствием.

Итого, что продавцам нужно делать с воронками продаж:

1. Понять смысл, заложенный в воронки. Разобраться в них и ни в коем случае не работать бездумно.
2. Выбирать правильную воронку, которая соответствует бизнес-процессу продаж.
3. Вести клиентов или сделки в воронке. Корректно передвигать клиентов и сделки по этапам воронки.
4. Смотреть и анализировать свои и чужие результаты, находить свои слабые и сильные места в воронке.
5. Стремиться передвинуть каждого клиента на следующий этап воронки, а не на финальный.
6. Постоянно работать над улучшением показателей конверсии внутри воронки, чтобы повлиять на показатели на выходе.

Навык 7.

Работа в CRM-системе

Каждый продавец должен не только хорошо знать интерфейс CRM-системы, чтобы быстро в ней работать. Он должен четко понимать, для чего ему нужно заполнять каждое поле, и делать это корректно. Если этого понимания нет, поля начинают заполняться наобум, лишь бы поскорее отстали. И, кроме потраченного впустую времени, компания получает недостоверные данные. Если руководствоваться такими данными, далеко вы не уплывете. Это примерно то же самое, как если кораблю плыть со сломанной навигацией и компасом.

ЧТО ТАКОЕ CRM-СИСТЕМА

CRM-система (или, как ее еще иногда называют, «цэр-эмка» или «сирэмка») – это сокращение от английского Customer Relationship Management, что переводится как «управление взаимоотношениями с клиентами». Это специальное программное обеспечение для компаний, которое помогает автоматизировать и систематизировать работу с клиентами. Простыми словами – это пространство, куда продавцы вносят всевозможную информацию о клиентах, которую

им удалось выяснить в разговоре, в специальные поля. Пространство, где они планируют свою деятельность, отмечают все взаимодействия с клиентами, из которого они совершают звонки и т. д. Современные CRM-системы обладают огромным функционалом, который помогает контролировать продажи, управлять ими, прогнозировать, повышать, помогает улучшить обслуживание клиентов за счет сохранения в системе важной информации.

Помимо этого, CRM, систематизируя информацию, позволяет компании легче ее анализировать и на основе этой информации принимать правильные решения, создавать правильные маркетинговые мероприятия. Это один из самых важных инструментов современного продавца и современного отдела продаж. Блокнот, стикер или табличка в экселе уже никуда не годятся. Это уже прошлое.

КАКИЕ БЫВАЮТ CRM-СИСТЕМЫ?

Их существует огромное количество. Все они отличаются внешне, есть отличия по функционалу, по дополнительным возможностям, по цене: какие-то платные, какие-то бесплатные, какие-то бесплатные до определенного момента. Есть российские CRM-системы, есть зарубежные. Существуют самописные решения, когда CRM-систему создает компания или эту систему разрабатывают специально для компании, а есть уже готовые решения.

Мы специально не будем рассматривать особенности разных CRM-систем, потому что это будет бессмысленно на данном этапе по нескольким причинам:

1. Любая CRM в разных компаниях будет выглядеть по-разному, потому что настраивается под конкретный отдел продаж. И есть огромная вероятность, что вы, когда придете в компанию, увидите совсем не то, что мы разбирали. Более того, даже если в компанию приходит человек, который уже работал точно в такой же CRM-системе, ему все равно нужно будет пройти обучение внутри компании. Потому что может отличаться очень многое.

2. Каждый день появляются новые CRM-системы. Когда вы придете в компанию, там уже может стоять другая CRM, которая только появилась.

Правильным будет понять всю суть системы, разобраться, по каким принципам работают CRM, понять, какие возможности у них есть, увидеть, как это выглядит, и понять, как в ней работать. Ну а с интерфейсом вы всегда сможете легко разобраться самостоятельно. Тем более что, когда вы придете в компанию, вам обязательно покажут, что и как нужно делать в CRM-системе. Потому что правила у всех свои.

По моим наблюдениям, на сегодняшний день самые популярные CRM-системы – это:

1. «Битрикс24».
2. AmoCRM.
3. 1С CRM.

ЗАЧЕМ НУЖНА CRM ПРОДАВЦАМ?

Заменитель ручки, блокнота

Все, что раньше продавцы записывали в блокноте или на стикерах, легко можно записать при помощи клавиатуры и CRM-системы. Но в отличие от стикеров, листочков и блокнотов CRM-система никуда не теряется. Информация оказывается сразу прикрепленной к нужному клиенту. Например, вы сегодня пообщались с клиентом, выяснили все, что хотели, записали информацию в CRM. И хоть завтра, хоть через год, хоть через десять лет вы легко сможете найти эту информацию. Бумага чаще всего на такое не способна.

Источник информации

Продавцу не нужно запоминать что-то и держать в голове лишнюю информацию. Всегда можно зайти в карточку клиента и посмотреть все, что происходило с этим заказом. Можно прочитать комментарии сотрудников, которые уже разговаривали с этим клиентом, можно прослушать не только свои собственные звонки и вспомнить, о чем говорил клиент, но и послушать звонки других сотрудников. Можно посмотреть всю историю покупок этого клиента. В некоторых CRM-системах хранится вся переписка из электронной почты и мессенджеров. Один раз записав информацию о клиенте, вы всегда сможете к ней вернуться. Например, запи-

сать, как зовут собаку клиента, и в некоторых разговорах периодически спрашивать, как поживает питомец. Клиенту будет очень приятно такое внимание, но вам не пришлось запоминать эту информацию. Вы просто ее воспроизвели из специального поля, которые вы или ваши коллеги заполнили до этого. Туда можно писать все, что может пригодиться вам в будущем: особые предпочтения клиента, что любит, что не любит, особенности характера, куда ездил в отпуск, как зовут супругу, чем увлекается, есть ли дети. В общем, все, о чем в будущем можно будет поговорить. Даже если эта тема не связана с вашим продуктом. Вообще все, что вы записали сейчас, может стать поводом для разговора в будущем. Вы сами создаете такой источник. Вы и ваши коллеги.

Планировщик

Многие CRM-системы легко справляются с функцией планирования. Продавец поговорил по телефону с клиентом или сходил к нему на встречу, они договорились, что продавец позвонит такого-то числа ровно во столько-то. Если продавец запланировал такой звонок в CRM, в нужный день в нужное время система сама напомнит продавцу о том, что нужно позвонить.

Управление задачами

Руководитель отдела продаж может поставить продавцу любую задачу. Например, прозвонить базу. Или сегодня обя-

зательно позвонить вот такому-то клиенту. Без CRM это делается или устно – и продавец судорожно записывает за руководителем то, что нужно сделать, или руководитель ставит задачи письменно – в почте или мессенджерах.

В любом случае это неудобно. Держать в голове все задачи бывает сложно, листочки теряются, почта засоряется, в мессенджерах долго искать... Сроки нужно контролировать в другом месте. Некоторые CRM-системы позволяют продавцам работать не только с клиентами, но и с задачами.

Например, открыв специальный раздел «Мои задачи», вы можете увидеть все свои задания, которые поставил руководитель или другие сотрудники. По каждой задаче можно увидеть срок выполнения. Вы можете задавать вопросы и отвечать вашему руководителю прямо в этой задаче, и он увидит все ваши комментарии. Вы можете менять статус задачи. Так ваш руководитель будет понимать, что вы выполнили требуемое. Также в некоторых CRM-системах вы можете расставлять задачи по приоритетам, для того чтобы в первую очередь браться за самые важные. Чтобы расставить приоритеты, могут использоваться цвета или специальные отметки приоритета: «важно и срочно», «важно», «не срочно» и другие.

Помимо того что продавец может управлять теми задачами, которые поставили ему, он может сам ставить задачи другим сотрудникам. Например, продавец принял звонок от клиента другого менеджера и может поставить задачу сво-

ему коллеге, чтобы тот перезвонил. Или у клиента возникли технические трудности и ему требуется не очень срочная помощь технического специалиста. Менеджер может поставить задачу сотруднику из технического отдела, чтобы он перезвонил.

Контроль каждого клиента

CRM – это инструмент, где продавцы как раз и передвигают клиента по воронке продаж с одного этапа на другой. Это позволяет каждому продавцу точно знать, что происходит сейчас с клиентом, на каком он находится этапе, что с ним нужно делать дальше. При этом если продавец делает все правильно, то он точно знает, что ни один клиент не потеряется. Без CRM-системы продавцам приходилось бы каждый раз с каждым клиентом вспоминать, на чем закончился разговор.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.