

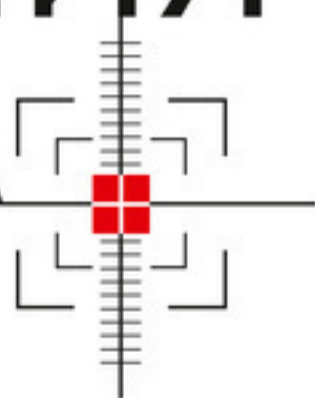
Аргумент

Дорого

Борьба

Николай Шевыров

# МОНОПОЛИЯ НА КЛИЕНТА



КАК ПРОДАТЬ ДОРОЖЕ?

КАК «ПОДВИНУТЬ» КОНКУРЕНТА?

КАК ПРИВЛЕЧЬ И УДЕРЖАТЬ КЛИЕНТА?

Цели

Развитие

Сделка

Конкурент

 ПИТЕР®

Практика лучших бизнес-тренеров России

Николай Шевыров

**Монополия на клиента**

«Питер»

2017

УДК 339.138  
ББК 65.290-59

**Шевыров Н.**

Монополия на клиента / Н. Шевыров — «Питер»,  
2017 — (Практика лучших бизнес-тренеров России)

ISBN 978-5-496-03032-8

В наше время «уникальный, не имеющий аналогов продукт» – чрезвычайная редкость. В каждой сделке соревнуются не компании, а их представители. Эта книга – о том, что мечтает знать каждый менеджер по продажам: как привлечь и удержать клиента? как "подвинуть" конкурента? как продать дороже? Книга будет полезна начинающим менеджерам по продажам, опытным продавцам, руководителям отделов продаж, топ-менеджерам и владельцам компаний.

УДК 339.138  
ББК 65.290-59

ISBN 978-5-496-03032-8

© Шевыров Н., 2017  
© Питер, 2017

## Содержание

Эта книга – для тебя	6
Новичку в продажах	7
Опытному продажнику	8
Руководителю	9
Маркетологу	10
Тренеру	11
Правила	12
Глава 1. Будь себе директором	13
Продажи – это вечный испытательный срок	13
Сформулируй себе цели	16
Регулярно задумывайся	19
Цель – это цифра	20
Шагая, шагай вверх	21
Записывай	22
Быстрее конкурента	23
Обеспечь себя возможностями	24
Сделай на один звонок больше	27
Дожми или выбрось	28
Выбирай клиентов	30
Мотивируй себя сам	32
Конец ознакомительного фрагмента.	33

# Николай Шевыров

## Монополия на клиента



Технический редактор *Н. Гринчик*

Литературный редактор *О. Андриевич*

Художники *А. Барцевич, С. Маликова, К. Подольцева-Шабович*

Корректоры *Т. Курьянович, Е. Павлович*

Верстка *К. Подольцева-Шабович*

© ООО Издательство "Питер", 2017

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

\* \* \*

## **Эта книга – для тебя**

Кто сказал, что конкуренция – благо? Видимо, покупатели. Мы, продавцы, из кожи вон лезем, чтобы оттеснить своих коллег. Нам не нужна конкуренция, мы стремимся к монополии: в отрасли, в нише или продукте, у конкретного клиента.

Монополия – благо для продавца. Она защищает нашу прибыль и позволяет уверенно смотреть в завтрашний день. Монополия – это приз за первое место в конкурентной борьбе.

Эта книга для тех, кто сражается за монополию не в высоких «штабных» кабинетах. Здесь описаны приемы «ближнего боя» – то, что ты можешь применять каждый день, ведя переговоры с корпоративными заказчиками. Если твоя цель – стать монополистом для своих клиентов, я с удовольствием сыграю в твоей команде.

## Новичку в продажах

**Ты – самый благодарный читатель. Иногда после проведенного тренинга я слышу от опытных продавцов: «Знать бы мне все это 15–20 лет назад...»** Продажи не терпят сослагательного наклонения, да и 15 лет назад я всего этого тоже не знал.

Сейчас в твоих руках – «выжимка» моего 20-летнего опыта в продажах, умноженного на опыт тысяч участников моих тренингов.

Я ничего не утаил, тебя ждут:

- конструктор и «инструкция по сборке» любой b2b-продажи: что делать, зачем, в какой последовательности;
- заготовки продающих слов на все случаи жизни: для активных продаж, разведки, убеждения, отстройки от конкурентов, работы с возражениями, завершения сделки;
- идеи на вырост: как строить большие сделки, защищать высокую цену и становиться частью команды клиента.

Эта книга – «низкий старт». Воспользовавшись ею, ты потратишь меньше времени и сил, а заработаешь больше.

## Опытному продавнику

Крутой коммерсант – это ракета. Вокруг есть сотни возможностей для заработка и развития, и ничто не ограничивает твой «вертикальный взлет». Необходимы только стремление расти и готовность постоянно меняться, ведь ни один рынок не стоит на месте, конкуренты все время «прокачиваются» и наступают на пятки.

В этой книге ты найдешь:

- волшебный пендель для роста (уже в первой главе);
- инструменты (новые фишки и крепко позабытые старые приемы влияния);
- стимулы для возникновения твоих собственных идей (все-таки в обычной жизни я торгую инсайтами и свою книгу написал в стиле тренинга).

Засиделся на нынешнем уровне? Девять... восемь... семь... Приготовься к взлету!



## Руководителю

Хороший РОП или «комдир» – всегда тренер и мотиватор. Уверен, многое написанное в этой книге ты тоже изо дня в день говоришь своим сейлзам. Мы не можем не совпадать, это естественный отбор идей: приживается только то, что работает.

Парадокс: ты все знаешь, но я тебе как автор и тренер все равно нужен:

- нет пророка в своем отечестве;
- сейлз больше поверит тому, что услышал из нескольких источников.

За свою карьеру продажника и тренера я участвовал в создании десятков корпоративных книг по продажам, инструкций и скриптов. Свою же книгу я писал как мотиватор и подсказку на все случаи жизни. Надеюсь, она станет настольной для твоей команды.

## Маркетологу

Маркетинг в b2b-продажах несколько отличается от классического товарного. Ключевым потребителем является отдел продаж, который постоянно требует «патронов» для борьбы с конкурентами. Я смотрю на маркетинг с позиции сейлза и потому включил в книгу решения, которые хотел бы услышать на его месте:

- заготовки для продажи компании;
- зацепки для подачи и обоснования высокой цены;
- варианты отличий;
- способы «исключить» конкурента из серьезного рассмотрения;
- усилители для конкурентных преимуществ.

Надеюсь, мои идеи и примеры помогут тебе вооружить коллег для больших сделок.

## Тренеру

Продажники с каждым годом «матереют», а классический контент тренинга стабильно напоминает дискотеку 80-х: далекие от реалий b2b пять этапов продажи, раппорт, открытые вопросы, язык выгод, не к ночи помянутые «три “да”» и win-win...

Я пришел в тренинги «с поля». Отбирая, трансформируя, придумывая решения задач заказчиков, я всегда пропускал теорию через практику: если применимо в чистом виде – оставим, нет – «покиньте пляж, пожалуйста».

Если ты ищешь новое наполнение для старых тем – оно в твоих руках. В книге множество заготовок и примеров, которые можно использовать и для продвинутых тренингов: конкуренция, обоснование цены, убеждение, большие продажи.

Бери, перерабатывай, пропускай через опыт своей компании. Нашими общими усилиями и формируется российская школа продаж.

## Правила

Если ты участвовал в тренингах, для тебя не новость, что они начинаются с постановки целей и установления правил. Не будем нарушать традицию, вот мои предложения.

- **Взаимно на «ты».** Это упрощает коммуникацию (как ты заметил, я уже начал, теперь твоя очередь).

- **Сначала сформулируй цель:** каких результатов ты хочешь добиться с моей помощью.

- **Записывай, подчеркивай, рисуй.** Самое ценное в этой книге – твои собственные идеи, обязательно удержи их.

- **Участвуй.** В книге много вопросов и заданий. Чем больше ты сделаешь в процессе чтения, тем больше приобретешь.

- **Сомневайся.** Мы оба ошибаемся: где-то я, где-то ты. Просто критично оцени мои идеи и свои устоявшиеся подходы и попробуй улучшить свои продажи. Не стой на месте, синтезируй.

- **Действуй.** Чтение денег не добавит, придется пойти и отнять их у клиента. Понравилась идея – попробуй при первой возможности.

- **Задавай вопросы.** Себе, коллегам, мне. В конце книги есть мои контакты, я всегда отвечаю на письма.

## Глава 1. Будь себе директором

*Мы все подвергаемся испытаниям, но они никогда не приходят в той форме, которую мы предпочитаем.*  
*Энтони Хопкинс, фильм «На грани»*

*Мастер находить оправдания редко бывает мастером в чем-нибудь еще.*  
*Цунэтомо Ямамото и Бенджамин Франклин*

### Продажи – это вечный испытательный срок

За что тебя так? Что тебя, дорогой читатель, занесло в продажи?

Надеюсь, у тебя были и другие варианты и свой выбор ты сделал осознанно. Нужно очень любить общение и деньги, чтобы отказаться от нормальной профессии и «пойти торговать».

Как работают «нормальные» люди? Устраиваются на работу, проходят испытательный срок и трудятся спокойно до пенсии, сокращения штата или кризиса среднего возраста – что раньше наступит.

В продажах не так. В продажах ты навечно застреваешь в испытательном сроке. Здесь результаты легко измеримы. Если ты расслабился или не тянешь, это бросается в глаза всем – клиентам, коллегам, руководству. Руководству особенно, ему-то очевидно, что ты «можешь больше», даже когда выкладываешься из последних сил.

Все твои прошлые заслуги – пшик. Ты интересен, пока приносишь деньги. Этих денег должно быть заметно больше, чем твоя личная себестоимость (зарплата, налоги с нее, социалка, твой ноут, телефон, машина, квадратные метры, которые ты занимаешь в офисе). Перестанешь приносить деньги – до свидания. Перегоревшие лампочки в хорошем хозяйстве меняют быстро.

А еще ты главный объект мотивации в компании. С тобой будут играть в материальные и нематериальные игры, чтобы ты с воодушевлением приносил компании больше денег.

Как выжить?

«Даже если тебя проглотили, остается два выхода». В нашем случае расслабиться и плыть по течению или работать на опережение. «Овоцизм» или «проактивность». «Овоцизм» естественнее, поэтому у коммерческого директора с эйчаром регулярно обостряется интерес к мотивации.

Поделюсь одной схемой. В любой системе существует два типа связей<sup>1</sup>:

- усиливающая – снежный ком (рост А приводит к росту В; уменьшение одного из них ведет к уменьшению второго). Усиливающая обратная связь приводит к росту по экспоненте;
- компенсирующая – весы (рост А приводит к уменьшению В и наоборот). Компенсирующие связи обеспечивают стабильность системы.

Разберем систему, состоящую из трех элементов: ум, лень и усилия. Как они связаны друг с другом? Лень и усилия компенсируют друг друга, а ум и лень усиливают друг друга, ведь интеллект дан человеку, чтобы меньше работать<sup>2</sup>.

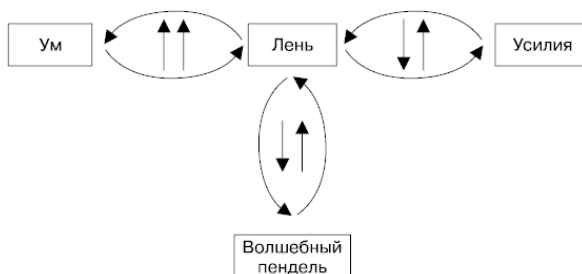
---

<sup>1</sup> Подробнее – в книге «Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем» (Джозеф О'Коннор, Иан Макдермотт).

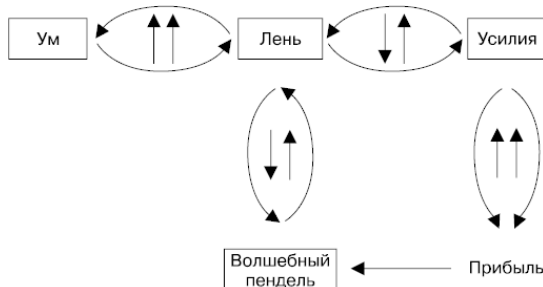
<sup>2</sup> Ум и усилия никак не связаны друг с другом, несмотря на странные речевые обороты, например: «Дело говорит».



Как же заставить умного человека работать? В рамках приведенной выше схемы – никак. Необходимо добавить еще один элемент, который будет, минуя ум, воздействовать на лень:



Связь нового элемента (назовем его традиционно для российской управленческой культуры – волшебный пендель) – компенсирующая. Чем сильнее пендель, тем слабее лень (и наоборот). Так система наконец-то заработает, и умный подопытный, прикладывая усилия, начнет создавать прибыль. Теперь самый интересный вопрос: кому достанется полученная в результате усилий «прибавочная стоимость»<sup>3</sup>? Конечно, автору волшебного пенделя – мы же живем при капитализме и эксплуатации человека человеком. Кто пинает, тот и получает прибыль.



Если тобой надо управлять, ты будешь плестись в хвосте (тебе будут платить минимум по рынку). Работай на опережение, пинай себя сам.

Будь себе директором. Раздели самого себя на руководителя и исполнителя. Что бы ты посоветовал заинтересованному в прибыли хорошему руководителю? Думаю, примерно следующее.

1. Найди достойного противника и соревнуйся.
2. Сформулируй четкие цели и контролируй их достижение.
3. Расставь приоритеты и сфокусируйся на важном.
4. Не останавливайся на достигнутом, развивай бизнес.
5. Создавай возможности.

6. Замотивируй. Исполнитель ленив и энергичен одновременно: может долго изображать лежащий камень, а загорится – горы свернет.

<sup>3</sup> Воспользуемся термином старины Карла (Маркса, естественно), он точнее отражает эксплуатационную составляющую наемного труда.

Считай это планом по самоуправлению в должности «Самсебедиректор».

Кто не знает, в какую гавань ему плыть, для того не бывает попутного ветра.

*Сенека*

Почему корабль побеждает волны, хотя их много, а он – один? Потому, что у корабля есть цель, а у волн – нет.

*Уинстон Черчилль*

## Сформулируй себе цели

### Переходи на песочные часы, они бодрят

«Нарисуйте время» – с этого упражнения я начинаю тренинги по тайм-менеджменту. Несмотря на то что каждый раз участники дарят новые интересные ассоциации, часы со стрелкой всегда занимают первое место по популярности. Они создают иллюзию цикла и продолжают славную традицию обмана, заложенную еще первыми, солнечными, часами. Если не успел сегодня, завтра будет новый день – глядя на движущиеся по кругу стрелки, мы забываем, что *наше личное время* линейно и ограничено. «Спотыкаемся» только о глобальные события.

Время невозможно положить в банк, на него не начислят процентов. С каждой прожитой неделей личный капитал каждого из нас тает на 10 800 минут. Оцени, сколько дней, часов, минут осталось в твоём распоряжении.

### Выясни, кто распоряжается твоим временем

Кто в доме хозяин? Семья, начальник, друзья, клиенты, коллеги, продавцы ненужного, создатели соцсетей, телепередач, чиновники... Нас на планете уже больше 7 миллиардов, и время – сверхконкурентный ресурс. Считается, что среднестатистического офисного работника отвлекают восемь раз в час. Мы живем в обществе, взаимодействуем и осознанно или нет отнимаем время друг у друга. Что можно противопоставить этим мелким и крупным воришкам?

Первыми на ум приходят планирование и приоритеты, но они не помогут: приоритеты лишь перераспределяют твоё время между «внешними» потребителями, а планирование только повышает эффективность выполнения поставленных ими задач.

Каждый из нас – всего лишь один из претендентов на собственное время. **Если у тебя нет своих ориентиров на каждый отрезок времени, ты тратишь свою жизнь на достижение чужих целей.**

Только личные цели и дисциплина для их достижения помогут тебе оттеснить конкурентов от руля собственной жизни.

### Начинай с конца<sup>4</sup>

За сверхнапряженный рабочий день ты сожжешь от 800 до 2000 килокалорий. Зачем ты прикладывал все эти усилия? Ради результата. Все управление временем базируется на этой привычке – сначала решить, когда и где хочешь оказаться, потом двигаться. Масштабы могут быть разные, но подход один.

- Трудовой день – что клиенты должны сделать после запланированных тобой звонков и встреч.
- Трудовой год – сумма, которую ты планируешь заработать себе и компании.
- Трудовая жизнь. Как ты опишешь ее итоги?

---

<sup>4</sup> Во всем, что касается целеполагания, на меня сильное влияние оказала знаменитая книга Стивена Кови «7 привычек высокоэффективных людей».



Правильнее начать с конца. Когда закончится твоя работа? В каком возрасте отправишься на пенсию? Кем планируешь быть к этому моменту? Как распорядишься своим капиталом часов и минут? Как выглядит твоя жизнь? Чего ты добился?

Ответив на эти вопросы, ты сформулируешь свои долгосрочные цели. Теперь можно браться за среднесрочные: что должно быть сделано через десять лет, чтобы ты смог достичь своих долгосрочных целей?

Годовые цели вырастают из десятилетних и являются краткосрочными. Что ты должен сделать за год, чтобы выполнить собственный десятилетний план?

### Будь многогранен

И швец, и жнец, и на дуде игрец – все мы задействованы в десятках социальных ролей: автомобилист, начальник, продавец, друг, муж или жена, подданный. В одном спектакле ты срываешь аплодисменты, в другом фальшивишь, третий – прогуливаешь. Множество ролей обогащает жизнь впечатлениями, но затрудняет управление. Выдели свои роли, например такие.

- Семья. Объединяет несколько ролей – отец/муж/сын. В тяжелых случаях приходится дробить на подкатегории.
- Карьера, или работа, или клиенты, или бизнес – «как вы лодку назовете...». По мере усложнения твоя работа может разделиться на несколько подкатегорий, как минимум добавится коллектив.
- Финансы. Если задумываешься о финансовой свободе, инвестициях и владеешь калькулятором хотя бы на уровне начинающего пользователя.
- Творчество или хобби. Если «тоска ждала его на страже...» – не про тебя.
- Развитие. Сколько раз за твою жизнь устареют твои стартовые знания, навыки и представления?

Представим, что у тебя выбраны четкие цели или поставлены задачи только в одной из твоих ролей. Что произойдет с твоей жизнью? Ты посвятишь себя чему-то одному и забросишь все остальное – вокруг море таких антипримеров.

Сочетая принципы «начинай с конца» и «будь многогранен», я использую простую таблицу.

	Годовые цели	Десятилетние цели	Цели к выходу на пенсию 😊
<b>Семья</b>			
<b>Финансы</b>			
<b>Карьера</b>			
<b>Хобби/творчество</b>			
<b>Развитие</b>			

Четкое целеполагание для всех граней жизни гармонизирует.

Пусть вашей честью будет не то, откуда вы пришли, а то, куда вы идете.  
*Фридрих Ницше*

Мы все «карандаши» в этой жизни: каждый рисует свою судьбу, просто кто-то ломается, кто-то тупит, а кто-то затачивается и продолжает рисовать...  
*Интернет*

При подготовке к сражению я всегда находил, что планы бесполезны, но планирование – обязательно.  
*Дуайт Эйзенхауэр*

## Регулярно задумывайся

Я родился в СССР в 1976 году. На моей памяти наша жизнь и правила игры в ней изменились не менее пяти раз. Какой прок от долгосрочных целей, если нельзя предсказать, в какой стране ты завтра проснешься?

Кажется, лучше жить одним днем и не загадывать на будущее. Переменчивые обстоятельства нас к этому настойчиво принуждают. Видимо, не просто так, ведь чем динамичнее поток, тем важнее ориентиры. Иначе легко потеряться – вокруг слишком много наносного. Со всех сторон по всем каналам коммуникации нас задевают за живое и формируют желания. Одним словом – полный маркетинг.

Выбор целей «от пенсии» поможет тебе отбросить чужое, сфокусироваться на своем и жить по своему дизайну. А перемены не страшны. Если графа «Развитие» у тебя не пустует, твои цели будут меняться. Глупо в 40 лет жить по плану, написанному 20-летним пацаном. Задумывайся о долгосрочных целях раз в год. Я занимаюсь этим в конце декабря, обстановка располагает.

Храни порядок, и порядок сохранит тебя.

*Латинское изречение*

Предвидеть – значит управлять.

*Блез Паскаль*

Для того, кто умеет хорошо использовать свою жизнь, она не коротка.

*Сенека Младший*

## Цель – это цифра

### Вдруг аксиома врет?

На тренингах я иногда ставлю эксперименты и проверяю очевидное. Например, у меня есть разминочное упражнение, в котором каждый участник тренинга сначала придумывает три любые услуги, а потом продает их. Покупатели – это другие участники тренинга. Время выделяется на всех и ограничено, а стратегию каждый выбирает себе сам.

В одной и той же аудитории у разных участников результаты заметно различаются. У особо застенчивого может быть и ноль, а сверхактивный за эти же семь минут сделает несколько десятков продаж.

Иногда во время этого упражнения я еще проверяю принципы целеполагания. В случайном порядке делю участников на две группы и при постановке задачи меняю только один параметр:

- одной половине участников ставлю задачу абстрактно: «продай как можно больше»;
- второй половине называю конкретное и реальное число, к которому нужно стремиться.

В том же месте, в то же время при прочих равных результаты тех, кому задача ставилась конкретно, оказываются в 1,5–2 раза выше<sup>5</sup>.

Этот эксперимент, мои отношения с деньгами и годы управления отделами продаж убедили меня: когда ты работаешь на конкретную цифру, ты за те же восемь часов и 1000 килокалорий зарабатываешь в два раза больше, чем твой беспечный сосед по офису.

### Велика ли должна быть цифра?

Маленькие цели расслабляют. Понимаешь, что получится само собой, и перестаешь прикладывать усилия. Сверхцели пугают. Зачем выкладываться, если слишком велик риск неудачи. **Цель целеполагания – удерживать себя в зоне напряжения**<sup>6</sup>. Ставь цели на горизонте – еще реальные и достижимые, но достаточно сложные и вызывающие. При выборе масштаба цели сочетай мечту и реальность.

Твоя цель – это не только твой мотиватор, но еще и твой кругозор. К продаже на 1 миллион и на 100 миллионов ведут разные пути. Клиенты, решения, стратегии отличаются. Обе тропинки начинаются у тебя под ногами, но одну, привычную, ты замечаешь, а другую – нет. Масштабная цель помогает тебе выбрать и применить сильные инструменты, ты начинаешь видеть возможности, которые раньше упускал.

Если ты ставишь недостижимо высокие цели, то даже в случае поражения достигнешь большего, чем другие достигают в случае успеха.

*Джеймс Кэмерон*

Мои подчиненные думали, что я зарабатываю в три раза больше, чем они, а я зарабатывал в 20 раз больше рядового менеджера.

*Из разговора «за жизнь» с коммерческим директором торговой компании*

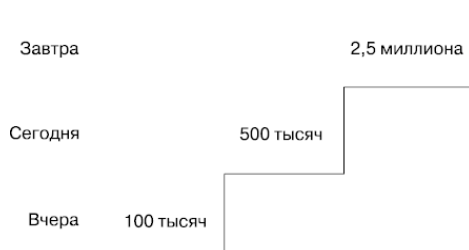
---

<sup>5</sup> Как и в любом эксперименте, в этой игре тоже встречались исключения, но в девяти случаях из десяти с заметным отрывом «побеждали» люди, работавшие на конкретный результат.

<sup>6</sup> Кстати, эту идею удачно эксплуатирует Nike, запустившая в 2015 году рекламную кампанию «Я только лучше». Один из лозунгов – «Убегай из зоны комфорта».

## Шагая, шагай вверх

Вспомни, какие сделки ты заключал 2–3 года назад. На какие суммы ты продаешь сейчас? Что тогда было для тебя большой сделкой? Во сколько раз прибавили в весе твои клиенты? Это твой коэффициент роста. Допустим, он равен пяти.



В одно и то же время на одном и том же рынке заключаются сделки разного масштаба. Менеджер продает один станок. «Топы» оснащают целый завод. Правительства договариваются о модернизации отраслей.

Возьми свою самую большую сделку. Умножь ее на свой коэффициент роста. Начинать искать эти сделки. Они где-то рядом и проходят без твоего участия.

Каждые 2–3 года переходи на следующий уровень.

Завтрашний день – это старый плут, который всегда сумеет вас провести.

*Сэмюэл Джонсон*

Многие путают свое воображение со своей памятью.

*Генри Уилер Шоу*

Плохой карандаш лучше хорошей памяти.

*Народное*

## Записывай

Вернемся к конкуренции за твоё время. Наша память состоит из двух постоянных процессов – забывания и вспоминания. Если ты придумаешь, но не запишешь цель, в следующий раз ты вспомнишь о ней на следующий новый год, а забудешь до конца каникул.

Напоминание о целях должно постоянно попадаться тебе на глаза, в идеале – в тот момент, когда ты планируешь своё время. Подойдут:

- доска в кабинете;
- закладка в бумажном ежедневнике;
- шапка списка задач;
- прозрачная накладка на стол;
- рабочий стол компьютера;
- холодильник.

Не дай себе забыть о своих целях.

Если вы верите, что можете добиться успеха, и если верите, что не можете, то в обоих случаях вы правы.

*Генри Форд*

## Быстрее конкурента

Сильно ли по своим характеристикам отличаются решения основных конкурентов на твоём рынке? Сколько в каждом *настоящей* честной уникальности? Пять процентов? Десять? Тридцать? В наше время «уникальный, не имеющий аналогов продукт» – чрезвычайная редкость. Глобализация и взаимное копирование поработали на славу.

Пока вы бежите, конкуренты покусывают вас сзади; но если вы остановитесь, они вас сожрут.

*Уильям Кнудсен*

Чукча и геолог работают на берегу океана и видят направляющегося к ним голодного белого медведя. Ружья нет. Чукча хватает лыжи и начинает их надевать. Геолог говорит:

– Бесплезно. Все равно ты не сможешь бежать быстрее медведя.

– А мне и не надо бежать быстрее медведя. Мне надо бежать быстрее тебя!

*Анекдот*

А люди? Насколько мы различны по своим качествам, знаниям, активности? Каждый – настоящий оригинал. Ты можешь в разы как уступать другому человеку, так и превзойти его. В одном сильнее, в другом слабее.

Твой конкурент не продукт конкурента, а его продавец.

В каждой сделке соревнуются не компании, а их представители.

Все в твоих руках<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Помнишь притчу про ученика, учителя и бабочку на грани жизни и смерти?

## Обеспечь себя возможностями

Теперь «домашка» по алгебре. За день магазин сувениров в торговом центре посетило 100 человек. Сколько денег по итогам окажется в кассе? Какой ответ вероятнее: 10 тысяч, 50 тысяч, 100 тысяч или миллион? Каких вводных тебе не хватает? Суммы среднего чека и данных по конверсии – сколько покупателей получается из десяти посетителей.

Знаем конверсию – управляем продажами. Нет – гадаем на кофейной гуще.

Порядок бьет класс.

*Николай Старостин, основатель ФК «Спартак»*

Посеешь поступок – пожнешь привычку, посеешь привычку – пожнешь характер, посеешь характер – пожнешь судьбу.

*Поговорка*

Ничто так не удивляет людей, как здравый смысл и действия по плану.

*Ральф Уолдо Эмерсон*

Если учесть, что b2b-продажа состоит из нескольких стадий, получаем инструмент «воронка продаж».





На каждой стадии ты теряешь клиентов. С каждой следующей стадией вероятность сделки повышается.

Воронка продаж – это форма представления статистики. Возьми свои результаты (или результаты своего отдела продаж) за длительный промежуток времени (от года) и подсчитай, как в среднем конвертируются:

- холодные звонки – во встречи с ЛПР<sup>8</sup>;
- встречи – в заявки от клиентов;
- заявки – в сделки.

Допустим, из десяти «думающих» клиентов у тебя покупают двое и сейчас у тебя 20 таких «думающих» клиентов. Один из этих 20 заключает сделку. Хорошая новость! Теперь провокационный вопрос: «Сколько «думающих» клиентов у тебя осталось?»

---

<sup>8</sup> Лицо, принимающее решение.

Самый распространенный ответ – а я задавал этот вопрос не одной тысяче сейлзов – 19. Посмотрим, куда он нас заведет:

- еще один купил – 18;
- третья сделка – 17;
- четвертый покупатель – 16 «думающих».

Пятый... стоп, а откуда у нас взяться пятому? Как откуда, у нас же целых 16 клиентов, с которыми мы встретились, созваниваемся. Они, конечно, сомневаются, но в общем не против у нас купить. Как только – так сразу<sup>9</sup>.

Статистика – штука упрямая. Если из десяти встреч ты делаешь две продажи, 20 «думающих» – это четыре клиента. Чудес не бывает.

Это как с мокрой тряпкой – если отжать, наберется стакан воды. После этого из нее можно выжать еще несколько капель, но сил и времени уйдет несопоставимо больше.

Ответ 19 приведет тебя в тупик. Ты окружишь себя «вечнодумающими» клиентами, твой календарь будет переполнен запланированными звонками<sup>10</sup>. На поиск новых зацепок просто не останется времени.

Правильный ответ на эту задачу – 15 (или три, что, по сути, одно и то же ☺). При заданной конверсии пять к одному с каждой продажей твоя кормовая база «думающих» клиентов сокращается на пять. Если срочно не пополнить воронку, она пересохнет.

Когда ты стремишься к большим сделкам, будь особенно внимателен к пополнению воронки. Представь, что средний срок принятия решения по твоим продажам – год. В январе ты начал набирать базу. Встречаешься, убеждаешь, подталкиваешь клиентов. Когда придут деньги?

Первые – к осени. Потом начнут «выстреливать» остальные зацепки, ты весь уйдешь в эти проекты и забросишь холодные звонки. Отработав «горячих», ты вернешься к «думающим». Здесь тебя ждет сюрприз, на осознание которого уйдет несколько месяцев: «тряпка» выжата, ты снова оказываешься в начале истории.

Сколько времени у тебя уйдет, чтобы новые проекты начали приносить деньги? Около года на голодном пайке.

Чтобы избежать тупиков и сгладить провалы в продажах:

- 1) рассчитай, сколько зацепок («думающих» клиентов) тебе нужно;
- 2) рассчитай, сколько звонков и встреч необходимо делать в неделю, чтобы обеспечить себя зацепками;
- 3) неукоснительно соблюдай этот план;
- 4) первый приоритет – дожиму «горячих» сделок (почти «да»), второй – поиску новых зацепок (генерации лидов), третий – «думающим» клиентам (самым перспективным из них, на всех тебя не хватит).

Большинство людей упускают появившуюся возможность, потому что она бывает одета в комбинезон и напоминает работу.

*Томас Эдисон*

Мотивация – это то, что придаст вам начальный импульс к работе, но неуклонное продолжение нужной работы – результат только привычки.

*Джим Рон*

---

<sup>9</sup> С арабского «иншалла, завтра» переводится как «никогда».

<sup>10</sup> Продолжим школьные задачки. Представь, что ты делаешь 100 звонков в неделю. Из них 20 % тебя грубо посылают, 20 % соглашаются на встречу, а 60 % говорят «перезвоните через месяцок». Когда тебя накроет волной этих повторных звонков?

## Сделай на один звонок больше

Добавлю мистическое наблюдение. Представь, что у тебя в отделе продаж пять менеджеров, у всех почти одинаковая конверсия (пять встреч дают одну продажу), а вот активность разная. За месяц Света доехала до клиентов десять раз, Маша и Наташа – по 15, Лена – 20, а Вика «наколотила» целых 40.

На весь отдел получается 100 «думающих» клиентов и 20 состоявшихся сделок.

Думаешь, у Светы будет две продажи, у Маши и Наташи – по три, у Лены четыре и Викины восемь? Ничего подобного, чаще получается, например, так.

Менеджер	Встреч	Сделок
Света	10	0, ей деньги не нужны
Маша	15	2
Наташа	15	3
Лена	20	5
Вика	40	10

Кто рано встает, тому больше достается ☺.

Повторюсь, у меня нет рационального объяснения, но зависимость между активностью и результатами не линейная, а пороговая. Продаешь спустя рукава – ничего не получается. Нарращиваешь усилия – и дело идет ☺.

Своим менеджерам я советовал перед уходом с работы сделать еще один дополнительный звонок. Если твой план – 70 разговоров в день с потенциальными клиентами, сделай  $70 + 1$ . Эта простая привычка дает несколько положительных результатов и ни одного отрицательного.

- Приучает выполнять «план по звонкам». Имея эту привычку, ты вряд ли сделаешь 65 или 15 звонков.

- Один звонок в день – это 240 звонков в год. Зная свою конверсию, посчитай, сколько дополнительных денег принесут тебе эти звонки.

- Этот «дополнительный» звонок непростой: им часто цепляются очень перспективные сделки и процент закрытия по ним значительно выше среднего. Опять мистика ☺.

Не позволяй себе расслабиться.

## Дожди или выбрось

У каждого решения существуют свои разумные временные рамки. Ты не купишь ни с того ни с сего новый ноутбук за одну минуту, но и полгода размышлять не станешь. Или купишь за неделю, или отложишь на потом.

Ты постоянно продаешь, а твой клиент постоянно покупает, он профессионал в принятии решений. На многие случаи жизни у него в компании даже приняты соответствующие процедуры. Покупатель знает, сколько *нормально* думать над твоим предложением, а сколько – нет.

Вчера было рано, завтра будет поздно, а сегодня некогда.

*В. И. Ульянов-Ленин*

Если ты замечаешь, что скачешь на дохлой лошади, слезь с нее.

*Мудрость индейцев Дакоты*

Если хочешь что-либо сделать, сумей себя ограничить.

*Иоганн Вольфганг Гете*

Интересно, что окраска у этих размышлений меняется со временем. Если ты хорошо и ярко отработал переговоры, заинтересовал клиента и размышления его искренни, то в течение стандартного срока принятия подобных решений клиент взвешивает доводы в пользу твоего предложения. Ему интересно, и он рассматривает «ДА-доводы». По истечении *стандартного* срока ситуация меняется. Клиент чувствует, что решение не принято, и находит объяснения, почему он предложение не принял. Клиент отдалается и ищет «НЕТ-доводы».



Интерес клиента – товар скоропортящийся. Не затягивай.

Можешь приравнять долго думающего клиента к отказнику или к новому, он все равно будет пересматривать старое решение, исходя из новых обстоятельств.

Работа с «думающими» клиентами малопродуктивна. Дожимай перспективных и постоянно ищи новые зацепки.

## Твои прежние усилия – груз, а не актив

Как и многие другие очевидные рекомендации, совет «слезь с дохлой лошади» плохо работает на практике. Тяжело выбросить свое, даже когда оно – бесполезный хлам. Ты уже капитально вложил в клиента, потратил время, эмоции и деньги. Ты уже три раза ездил на встречи и 20 раз звонил. Ты готовил коммерческие предложения и обсуждал этот проект с коллегами и начальством. Ты прикидывал, сколько денег может принести данная сделка.

Ты привык к этому клиенту и влип. Тебе жалко потраченных усилий, и ты продолжишь их прикладывать. Ты раз за разом перебираешь пустую породу.

Представь, что перед тобой два списка контактов:

- новые клиенты, которые тебя не знают (холодные звонки);
- потенциальные клиенты, с которыми ты когда-то встречался, но они не купили (звонки «висякам»).

Кому легче позвонить? Конечно, «висякам»: они тебя знают, что-то пообещали и договорились с тобой о звонке.

По звонку раз в месяц даже десятку «думающих» клиентов – это 120 звонков в год. Сколько дополнительных денег ты заработаешь, если выкинешь этот хлам и инвестируешь время и усилия в поиск новых клиентов?

После каждого разговора с «висяком» принимай решение, будешь ли ты ему звонить еще раз. Тебе нужны веские основания, чтобы запланировать такой звонок.

Расчищай место для денег.

Я не 100 \$, чтобы нравиться всем.

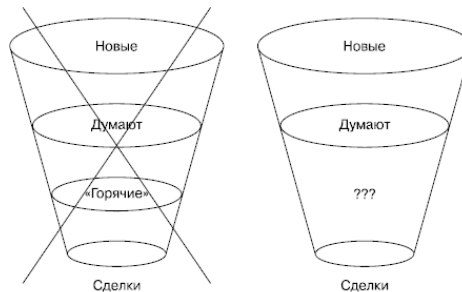
*Народное*

Судьба человека более всего зависит не от случая, а от его умения делать выбор.

*Сунь-цзы «Искусство войны»*

## Выбирай клиентов

Вернемся к воронке. Рисунок-то с подвохом.



В реальной жизни нет никаких «почти», все клиенты «думающие». Все кормят завтраками. Чтобы появились «почти», тебе надо самому перелопатить список «думающих» и разделить клиентов на скорее реальных и скорее виртуальных.

Для этого анализа существуют два замечательно сочетающихся метода: «портрет идеального клиента» и «шаги навстречу».

### Портрет идеального клиента

Сочетание тебя, твоей компании и ваших решений уникально. Кому-то этот сплав полезен, а кто-то вас на дух не переносит. Попробуй выделить особенности своих сторонников. Возьми пять своих лучших клиентов (приносят достойную прибыль и «вменяемы» при взаимодействии) и пять худших. Проанализируй – чем лучшие похожи друг на друга и что объединяет худших. Результаты по худшим «переверни» (умножь на –1).

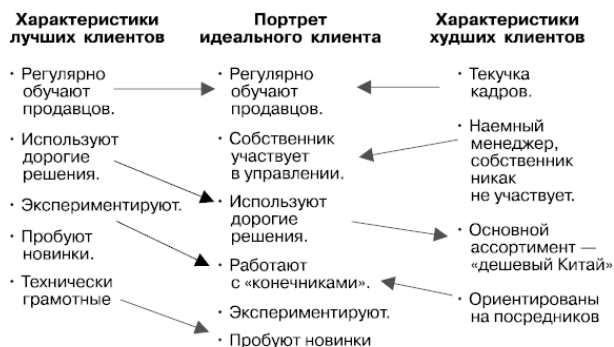
Постарайся абстрагироваться от поведенческих вещей, неважно, как они платят и общаются, важно ухватить внешние проявления сути их бизнеса или производства.

- Кто их клиенты?
- Как они привлекают и удерживают клиентов?
- Откуда родом их компания, каковы особенности их менталитета?
- Каковы приоритеты руководства?
- Как они управляют бизнесом?
- Кто их поставщики?
- Как принимают ключевые решения?
- Какое оборудование и материалы используют?
- Какие ценности пропагандируют? Какая у них корпоративная культура?
- Какова квалификация сотрудников?
- Каков размер компании?
- Какую продукцию выпускают? Каков ассортимент?
- Как относятся к качеству?
- Дорого или дешево продают сами?
- В каких условиях работают, как эксплуатируют?
- Из каких источников финансируются?
- Какие требования предъявляют?
- Где расположены?
- Кто имеет вес в их компании?

Выбери из списка часто встречающиеся и легко выявляемые признаки. Таких параметров не должно быть много: два-три оптимально, пять – максимум. Должен получиться короткий набор качественных характеристик:

- «Магазин порядка 200–300 м<sup>2</sup>, ориентирован на обеспеченного покупателя, собственник активно участвует в управлении»;
- «Дорогое оборудование, технически грамотный персонал, бесстрашное финансирование, авторитет у главного специалиста».

Рассмотрим пример анализа.



## Шаги навстречу

У тебя сложные продажи. Клиент не может просто достать кредитку и расплатиться в кассе за понравившуюся безделушку. Какие действия он должен предпринять, чтобы сделка состоялась?

- Заполнить опросный лист, скинуть ТЗ или ознакомить с проектом?
- Показать твоё решение коллегам?
- Попробовать?
- Согласовать бюджет?
- Поторговаться?
- Запросить предложения конкурентов или провести тендер?

В каждой отрасли и компании своя формальная или не очень процедура. Когда клиент собирается покупать, он следует этой процедуре. Действия покупателя заметны, и они лучше любых слов демонстрируют его истинные намерения.

Если клиент похож на других твоих хороших клиентов и делает шаги навстречу, вероятность сделки высока. Не упусти!

## Мотивируй себя сам

Согласно первому закону Ньютона мы все предпочитаем покой или равномерное прямолинейное движение, пока некие силы не заставят нас ускориться. Как только эти силы ослабнут или уравновесятся, нас снова поглотит равномерное болото.

Время и случай ничего не могут сделать для тех, кто ничего не делает для себя самого.

*Джордж Каннинг*

Лучший повелитель тот, кто умеет повелевать собой.

*Арабская пословица*

Работали как-то три человека, которые что-то строили. Занимались все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, ответы были разные. Один сказал: «Я дроблю камни», другой сказал: «Я зарабатываю себе на жизнь», третий ответил: «Я строю храм».

*Притча*

Внешние силы преследуют свои собственные цели, нам опасно на них рассчитывать. Где взять внутренние?

Запрягай «тараканов», не зря же ты не один десяток лет культивировал свой личный уникальный набор стремлений, страхов, привычек, убеждений.

Помимо традиционного IQ, психологи выделяют еще эмоциональный интеллект<sup>11</sup>. Доказано, что для успеха он важнее. Вокруг полно умных людей, которые вынуждены работать на менее интеллектуально одаренных собственников и начальников. Смотришь на «троечников», и кажется, что они просто оказались в нужном месте в нужное время. Это не так, они умны, просто иначе – эмоционально. EQ, как белые в шахматах, начинает и с большим отрывом выигрывает у IQ.

Представь, что ты берешь на работу сейлза. Какую роль будут играть для тебя его «продажные» навыки? Важную, но не основную – продажам можно научить. Приоритетнее ответ на вопрос: «Самодвижущийся ли экипаж нам достался?» Как и с какой энергией будет работать кандидат, что его стимулирует?<sup>12</sup>

Хороший HR, чтобы оценить мотивацию, будет задавать «дурацкие» на первый взгляд вопросы.

1. Какую работу ищете?
2. Сколько хотите зарабатывать? А через пять лет?

---

<sup>11</sup> Эмоциональный интеллект (EQ) – способность сознавать свои и чужие чувства, управлять эмоциями, создавать мотивацию. Подробнее стоит почитать книги Дэниела Гоулмана, например «Эмоциональный интеллект в бизнесе».

<sup>12</sup> Я когда-то придумал для себя простое правило – не брать на работу человека, если не понимаю его мотивы. Мне же им управлять – мотивировать, манипулировать, эксплуатировать.



## **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.