



# ПОСТРОЕНИЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

## ULTIMATE EDITION



Константин Бакшт

ПРОДАНО БОЛЕЕ 250 ТЫСЯЧ ЭКЗЕМПЛЯРОВ



# **Константин Александрович Бакшт**

## **Построение отдела продаж. Ultimate Edition**

### **Серия «Искусство продаж (Питер)»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=9520427](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=9520427)*

*Построение отдела продаж. Ultimate Edition.: Питер; СПб.; 2015*

*ISBN 978-5-496-01500-4*

### **Аннотация**

Эта книга – самая популярная из всех книг Константина Бакшта, который входит в тройку самых читаемых российских авторов деловой литературы. В ее основу положен колоссальный опыт Константина Бакшта и десятков экспертов его компании по построению отделов продаж. Это – сотни проектов по всей России, от Москвы и Калининграда до Владивостока. А также на Украине, в Казахстане, Беларуси, Молдове, Армении и в странах Балтии. Все самое ценное из огромного практического опыта структурировано, упорядочено и изложено в этом издании, чтобы Вы могли воспользоваться технологиями Константина Бакшта для построения и развития отдела продаж Вашей компании и роста Ваших доходов. Принципиальное отличие нового издания от предыдущих – то, что под одной обложкой собраны ключевые разделы двух книг – «Построение отдела

продаж» и «Боевые команды продаж». Все они переработаны, дополнены и актуализированы по состоянию на 2015 год. Издание адресовано руководителям компаний, владельцам бизнеса и тем, кто только собирается создать свой бизнес. А также будет полезно всем, кто задумывается о карьерном росте и хочет стать профессиональным руководителем продаж.

# Содержание

От Автора: предисловие к пятому изданию	5
Глава 1. Как привлечь клиентов с рекламой и без нее: почему реклама не дает результата	11
Глава 2. Почему продажи не идут? Типовые ошибки в построении системы продаж	18
Глава 3. Боевые команды продаж	26
Глава 4. Правила боя: этапы активных продаж	34
Определение целевых сегментов рынка (Ваших целевых Клиентов)	36
Подготовка источников информации для составления списков Клиентов	39
Составление и выверка списков Клиентов	41
Предварительная рассылка коммерческих предложений (при необходимости)	43
Основные правила подготовки коммерческих предложений	46
Первый звонок Клиенту (цель – продать встречу)	55
Встреча с Клиентом (цель – установить контакт и выявить потребности)	57
Презентация (цель – продать Продукт)	59
Конец ознакомительного фрагмента.	60

**К. Бакшт**  
**Построение отдела**  
**продаж. Ultimate Edition**

**От Автора: предисловие**  
**к пятому изданию**

*Посвящается Лене, Саши и Мише.*  
*Я вас люблю*



Книга, которую Вы сейчас держите в руках, впервые вышла в свет в 2005 году. Все эти годы «Построение отдела продаж» остается самой популярной из всех моих книг. Каж-

дый год ее объемы продаж максимальны. И чаще, чем для других книг, допечатываются новые тиражи. Десятки тысяч Компаний в России и за рубежом получили ощутимую пользу и серьезные результаты от применения идей и технологий, изложенных в книге. Именно это создает книге репутацию – и обеспечивает ее популярность.

В книге отражен мой опыт по построению профессиональных отделов продаж. Я построил несколько десятков отделов продаж в собственных бизнесах за последние 16 лет, начиная с 1998 года. Потом к ним прибавились те отделы продаж, которые мы с экспертами нашей Компании – федерального холдинга «Капитал-Консалтинг»/«Профессиональные системы продаж» – строим «под ключ» для наших Заказчиков и партнеров.

Нашей Компании более 10 лет. В нашей команде – около 100 сотрудников, в том числе 32 штатных эксперта и бизнес-тренера. За эти годы нами построено почти 400 отделов продаж – в Москве и по всей России, от Калининграда до Владивостока. А еще в Украине и Беларуси (первые проекты – с 2006 года), в Казахстане и Молдове (с 2007 года), в других странах бывшего Советского Союза. Также география нашей деятельности включает США, Канаду, Германию, Великобританию, Испанию, Чехию, Польшу, Болгарию, ОАЭ, Израиль, Турцию, Китай, Таиланд и Южную Корею.

Многие из построенных нами отделов продаж обеспечили для своих Компаний серьезное увеличение доходов, разви-

тие бизнеса, выход на новые рынки. Разумеется, были и не столь успешные проекты. Но *ни один* отдел продаж не строился *легко*.

Каждый раз требовалось колоссальное напряжение сил и нервов. Каждый раз приходилось наступать на грабли. При решении сложных управленческих задач это неизбежно. Ведь основной материал, с которым приходится иметь дело, – это люди. И этот материал весьма далек от совершенства. Еще Иммануил Кант говорил:

**«Из кривых горбылей рода человеческого не сделаешь ничего прямого».**

Поэтому я никогда не ставил перед собой цель построить идеальный отдел продаж. Ни в своих бизнесах, ни в чужих. В нашем несовершенном мире не существует ничего идеального. Я стремился лишь к тому, чтобы система продаж, построенная из несовершенного на 100 % материала, стабильно давала приемлемый результат. Именно тот результат, который необходим Компании.

Все, что Вы прочитаете в этой книге, куплено дорогой ценой. Ценой погибших бизнесов, загубленных отделов продаж, потерянных Клиентов, колоссальных недозаработанных денег. Может быть, многое покажется Вам спорным или ошибочным. Может быть, некоторые мои суждения покажутся Вам грубыми, циничными и аморальными. Я и не претендую на вселенскую истину. Все люди несовершенны, все время от времени ошибаются. Я тоже несовершенен и тоже



могу ошибаться. Я лишь прошу Вас помнить о том, что все написанное в этой книге проверено на практике. Десятки, сотни, в некоторых случаях – тысячи и десятки тысяч раз. *И это работает.*

Разумеется, эта книга – не пошаговая инструкция по построению отдела продаж. Это лишь верхушка айсберга. И все же книга может стать для Вас жизненно важной. В ней содержится ключевая часть нашего практического опыта – *идеология* построения системы продаж. А ведь это самое важное – знать, что надо делать, а что не надо. Когда Вы знаете, что надо делать, но не умеете делать этого, это не такая уж большая беда. Вы, конечно, будете ошибаться раз за разом. При этом Вы будете учиться и постепенно научитесь. Но вот когда Вы очень хорошо делаете то, что делать не нужно или вредно, – тут Вы можете создать себе действительно большую проблему.

Принципиальное отличие той книги, которую Вы держите в руках, от предыдущих изданий – то, что *здесь под одной обложкой собраны ключевые разделы двух книг* – «*Построение отдела продаж*» и «*Боевые команды продаж*». Все они переработаны и дополнены с учетом моего наиболее свежего и актуального опыта по состоянию на 2014 год. Вместе с тем раздел, посвященный набору кадров, написан заново. И при этом значительно уменьшен в объеме. Причина в том, что недавно была издана моя новая книга – «Охота за головами. Технологии эффективного набора кадров: кон-

курс, дефицит, вербовка, кадровый ассессмент» (ИД «Питер», 2014). Там моя эксклюзивная технология набора кадров описана во всех подробностях и деталях. Однако по объему эта книга сравнима с той, которую Вы сейчас держите в руках. Поэтому если Вас интересуют подробности и детали того, как набирать сотрудников в Ваш отдел продаж, – рекомендую прочитать мою книгу «Охота за головами», специально посвященную этому вопросу.

\* \* \*

Надеюсь, что книга «Построение отдела продаж» поможет Вам построить профессиональный отдел продаж. Позволит Вам избежать многих проблем и ошибок, которые могут обратить все сделанное Вами в ничто и нанести серьезный ущерб Вашему бизнесу. А главное – чтобы эта книга укрепила Вашу решимость построить систему продаж Вашего бизнеса на достойном профессиональном уровне. И помогла Вам это сделать.

A stylized handwritten signature in grey ink, appearing to be the name 'Григор' (Grigoriy).

# Глава 1. Как привлечь клиентов с рекламой и без нее: почему реклама не дает результата

Кто является Клиентом Вашей Компании? Это могут быть и организации, и частные лица. Важно то, что во всем мире 70 % объема продаж приходится на продажи бизнеса бизнесу (B2B) и только 30 % – на продажи бизнеса потребителям – частным лицам (B2C). Если Ваши Клиенты – организации и частные лица, то именно организации обычно приносят Вам основной доход. **Если этих денег у Вас еще нет – причина, скорее всего, в неумении привлечь корпоративных Клиентов.**

Как найти таких Клиентов? Есть всего два варианта, как их привлечь:

- разместить рекламу и PR, чтобы Клиенты сами звонили и приходили к Вам;
- организовать отдел продаж, чтобы самим находить и приводить Клиентов с помощью активных (прямых) продаж. В этом случае Ваши менеджеры по продажам (торговые агенты) сами находят Клиентов. Сами звонят им, выезжают на встречи с ними и заключают сделки. Разновидность прямых продаж – популярные в России продажи на основе личных связей.

**Сначала обычно размещают рекламу. Результат в большинстве случаев близок к нулю, потому что:**

1) реклама срабатывает, когда у человека есть личная заинтересованность в том, что рекламируется. Если Клиент – организация, то *у кого* будет личная заинтересованность? У самой Компании? Компания – это просто пачка бумаги, лежащая в сейфе (учредительные документы). Плюс сотрудники, которые в основном думают о себе, любимых, и о своих личных интересах – как и мы с Вами. А вовсе не об интересах Компании;

2) чтобы реклама сработала, нужно, чтобы ее увидел или услышал тот сотрудник Компании, который решает именно эти вопросы. Если Вы торгуете промышленным оборудованием – в каждом городе может быть всего несколько десятков человек, принимающих решение о его закупке. Это директора и главные инженеры заводов. Вашу рекламу на ТВ большинство этих людей просто не увидят. **Если Ваши целевые Клиенты – 1 % населения, то эффективность затрат на рекламу в СМИ массового охвата (радио, телевидение, наружная реклама, большинство газет и журналов) нужно делить на 100.** С таргетированной рекламой в Интернете дело обстоит несколько лучше, но далеко не идеально;

3) возникает вопрос: насколько эффективно действует Ваш ролик (блок, статья)? Я много лет ежемесячно разме-

щал рекламу в больших объемах. И на своем опыте убедился: каким бы хорошим Вам ни казался ролик, он может не сработать. А если ролик не работает – неважно, сколько денег Вы заплатили за рекламу. Правда в том, что *Вы никогда заранее не знаете, работает данная реклама или нет*. Что бы это узнать хотя бы, когда реклама уже идет, Вам нужна система анализа эффективности рекламы. Например, сколько было звонков и по какой рекламе. **Если у Вас в Компании нет такой системы – значит, Вы наверняка пускаете большую часть Вашего рекламного бюджета псу под хвост;**

4) хорошо, если Ваши Клиенты находятся в том же городе, что и Вы. А если они расположены по всей России? Во сколько Вам обойдется реклама на центральном телевидении? И будет ли отдача?

5) существует всего пять задач, которые можно решить с помощью рекламы и PR (см. «Приемы рекламы и PR» И. Л. Викентьева). Так вот, от 80 до 90 % всей рекламы не решает *ни одну* из этих задач. Такая реклама – выброшенные на ветер деньги. Еще раз для ясности: реклама в наших СМИ на 80–90 % бесполезна и не может дать никакой отдачи тем, кто ее размещает. **Как Вы думаете, входит ли Ваша реклама в эти 80–90 %?**

6) кроме того: а будут ли Клиенты искать Вас сами, чтобы отдать Вам свои денежки? Уверяю Вас: самые интересные, самые жирные Клиенты никого не ищут. Как Вы это се-

бе представляете? Входящий звонок к Вам в офис: «Добрый день, это Герман Греф из Сбербанка. Я хотел бы заказать у Вас для нашего банка лицензионное программное обеспечение на 100 миллиардов»? **Их самих находят, обхаживают и облизывают – ради ОЧЕНЬ ХОРОШИХ денег ;**

7) даже если Клиент к Вам позвонил, в большинстве случаев он еще не готов купить. Он просто интересуется. Скажите ему цену по телефону или отправьте прайс-лист по электронной почте – и, скорее всего, Вы больше никогда его не увидите и не услышите.

Я сам очень ценю рекламу. И те результаты, которые она может обеспечить при правильном использовании предоставляемых ею возможностей. Именно поэтому мне так жаль, когда рекламные мощности расходуются бездарно. Сколько раз я сам проводил рекламные кампании, которые были всем хороши, только не давали никакой отдачи! Мне потребовалось разместить рекламу на десятки миллионов в течение многих лет, чтобы научиться делать эффективную рекламу.

*Правда в том, что реклама не может увеличить Вам объем продаж. Реклама не может увеличить количество Ваших Клиентов. Все, что может сделать реклама, – это обеспечить Вам ОБРАЩЕНИЯ Клиентов. И только качественная профессиональная работа Ваших сотрудников может превратить эти обращения в реальных Клиентов,*

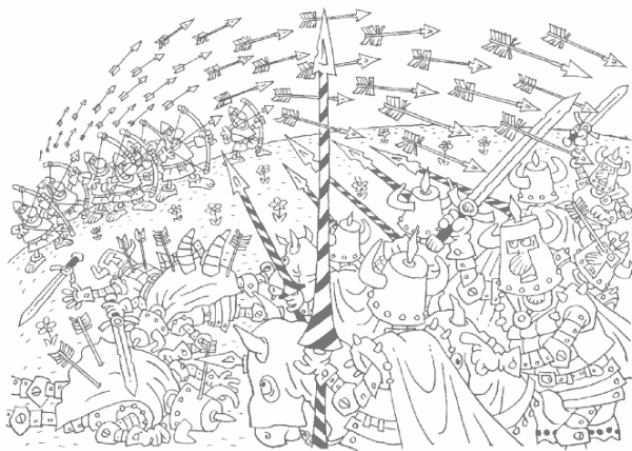
*делающих реальные платежи.*

Чтобы из слегка заинтересованного Клиента, обратившегося к Вам по рекламе, сделать Клиента реального, с ним нужно работать. Нужно встречаться с Клиентом. Или хотя бы проводить с ним серьезные переговоры по Skype. Налаживать с ним личные отношения. Выяснять, что ему нужно на самом деле, и делать предложения, исходя из его потребностей. И этого мало: потом нужно выяснить, что его беспокоит в Вашем предложении. И устранить причины его беспокойства. Иначе сделка не состоится. Нужно делать то же самое, что и в прямых продажах.

Следовательно, реклама и PR могут дать Вам результат только при условии, что у Вас есть отдел активных продаж. И в нем работают профессионально подготовленные и обученные сотрудники, вооруженные эффективной технологией продаж. С другой стороны, если у Вас есть такой отдел, он может прекрасно работать и обеспечивать Вам стабильно высокие продажи вообще без рекламы. И именно тогда с помощью рекламы Вы можете значительно увеличить и без того неплохие продажи.

Поэтому, если Ваши основные Клиенты – организации и предприятия, прежде всего Вам необходимо создать отдел активных продаж и построить систему продаж. То, что я называю *боевой командой продаж*. И только потом наступает время рекламы. Если Вы, конечно, действительно хотите увеличить количество Клиентов и повысить объем продаж.

А не просто выбросить деньги на ветер.



*Что происходит, если на рынке, где большинство Компаний традиционно ориентируются на рекламу как основной способ привлечения Клиентов, кто-то начинает активно использовать технологию активных продаж?*

*Вспомните Столетнюю войну между Англией и Францией. Представьте себе французскую рыцарскую конницу. Доспехи, копыта, плащи, дорогостоящие боевые кони, блеск, красота! Доход целых герцогств уходил на экипировку. И вот вся эта красота мчится по полю. А на другом конце поля стоят английские простолюдины-йомены. Брони нет, оружие – палки: большие английские луки. В рукопашной фран-*



цузский рыцарь разделал бы такого простолюдина под орех. Если бы до него доехал. Беда в том, что ни при Креси, ни при Азенкуре французские рыцари просто не доехали до англичан. Английский лучник держал в воздухе шесть стрел. Первая стрела как раз вонзалась в рыцаря, когда лучник пускал седьмую. На дальней дистанции лучники умели попасть стрелой в цель в доспехах. А на ближней дистанции стрела пробивала броню рыцаря насквозь. В двух битвах французская рыцарская кавалерия была полностью уничтожена. В этом суть гонки вооружений. Когда на сцену выходит большой английский лук – рыцарская конница уходит со сцены. Лучшие всего, если Вы первым воспользуетесь более совершенным оружием. Если это сделает кто-то другой – Вам нужно вооружиться таким же или более совершенным оружием. Или уйти со сцены придется Вам.

## **Глава 2. Почему продажи не идут? Типовые ошибки в построении системы продаж**

Существует несколько типовых проблем, возникающих при создании отдела активных продаж. Многие Компании ищут решение этих проблем годами. Когда найти решение не успевают, натиск конкурентов приводит к гибели Компании. Бизнес – это война, где пленных скупают за бесценок.

### **Как обычно создается отдел прямых продаж?**

1. Сначала продажами занимаются сами директора. Потом, когда у них уже не хватает времени и сил, чтобы общаться с нужным количеством Клиентов, возникает вопрос: «Что делать?»

2. Эврика: давайте создадим отдел продаж! Найдем людей, расскажем им о том, что продает наша Компания, – и пусть находят нам Клиентов! Обычный результат: люди принимаются на работу, вяло начинают что-то делать. Результат обычно нулевой, и через некоторое время люди уходят. Продаж почти нет, текучка в отделе бешеная. Вдобавок Вас кроют матом Клиенты: «Что за дрянная Компания? Что за

урода они нам прислали?»

3. Следующая блестящая идея: давайте найдем готовых профессиональных менеджеров по продажам! Лучше мы им побольше заплатим – зато они умеют работать с Клиентами. Идея хороша – только не работает. Хороших коммерсантов мало, меньше 10 % от количества рабочих мест, где они нужны. Обычно они прекрасно себя чувствуют в той Компании, в которой работают много лет. У них налаженная база Клиентов, высокий доход, они незаменимы. На новом месте им будет нелегко заработать хотя бы столько, сколько они уже имеют. Вот к Вам на конкурс пришел классный профессионал-коммерсант. И собой хорош. И подать себя умеет. И послужной список замечательный. Только подолгу нигде не задерживается... Задумайтесь: в чем дело? По моему опыту, основных вариантов шесть. Патологическая лень, патологический карьеризм, алкоголь, воровство, наркотики и азартные игры (на стадии наркотической зависимости). Практически единственный вариант, когда Вы можете взять к себе хорошего профессионала, – когда что-то случается с Компанией, в которой он работал. Мне так пару раз везло. Но полную команду отдела продаж Вы так не сформируете.

4. И вот тут (в лучшем случае) Вы наконец понимаете, что готовых людей взять негде. Вам придется брать более или менее подходящий материал и учить их самостоятельно. Вы учите сотрудников сами. Посылаете их на профессиональные тренинги продаж. Заказываете корпоративные тренинги

специально для своей Компании. И только тогда у Вас появятся первые результаты. Но это – только начало...

Так или иначе, сформировать отдел продаж значительно проще, чем построить по-настоящему эффективную систему продаж. Разница между обычным отделом продаж и эффективно работающей системой продаж – та же, что между мушкетом и пулеметом. Принцип тот же, огневая мощь совершенно разная. Эффективная система продаж основана на специально разработанной технологии. Результат – поточное установление качественных личных связей с Клиентами. Такая система продаж позволяет:

- планировать и стабильно увеличивать объем продаж;
- набирать сотрудников с небольшим опытом работы. Или вообще без опыта. И за несколько месяцев делать из них высококвалифицированных менеджеров по продажам;
- гарантировать продажи от средних до высоких, несмотря на сезонные колебания спроса;
- побеждать в конкурентной борьбе и расширять долю рынка, принадлежащую Вашей Компании.

## **Три компонента эффективной системы продаж**

- **Сотрудники отдела продаж.** Они должны быть правильно отобраны – по специальной технологии. И тщательно обучены. Завершающий этап отбора – программа адап-

тации, включающая тренинг продаж. Тренинг должен проводить тренер-практик, много лет успешно продающий сам и строящий системы продаж. Это либо профессиональный бизнес-тренер, либо один из руководителей продаж Вашей Компании. Возможно, Вы сами. *Нет ничего хуже тренера без опыта продаж!* Впоследствии – еженедельные (в крайнем случае – ежемесячные) внутрикорпоративные тренинги. Плюс ежеквартальное или ежегодное участие в профессиональных тренингах продаж.

• **Технология продаж: стандарты и документы.** Есть список из 33 документов, необходимых для выстраивания технологии продаж (Вы сможете ознакомиться с перечнем этих документов в главе 9 «Оружие боевой команды: технологии и стандарты продаж»). Требуется не менее половины документов из этого списка (в зависимости от специфики Компании) для эффективной работы отдела. К сожалению, в большинстве Компаний имеется лишь несколько документов из этого списка. Важнейший из них – приказ по оплате труда менеджеров по продажам. Обычно сдельные выплаты сотрудникам устанавливаются от результатов их продаж. В приказе должна быть установлена *прямая зависимость* этих выплат от выполнения личного плана продаж сотрудника и плана продаж по отделу/Компании. То есть должны быть прописаны конкретные финансовые коэффициенты и бонусы, снижающие вознаграждение сотрудников при невыполнении личного плана и повышающие – при выполнении пла-

нов. Если такой зависимости нет (тем более если нет планов) – *система продаж отсутствует*.

• **Руководители отдела продаж**, в задачи которых входят:

- административное руководство отделом: для эффективной работы отдела необходимо проводить определенные мероприятия ежедневно, еженедельно и ежемесячно;
- личные продажи и переговоры, в том числе с наиболее крупными и/или наиболее проблемными Клиентами;
- разработка, внедрение, корректировка и развитие технологии продаж (в том числе в документальном виде);
- участие в отборе и найме сотрудников, начальное обучение сотрудников;
- проведение внутрикорпоративных тренингов продаж, наставничество;
- участие в продажах сотрудников, в наиболее крупных и тяжелых переговорах, проведение финальных переговоров – «дожим» сделок с Клиентами, в том числе с Клиентами подчиненных.

Построение эффективной системы продаж методом проб и ошибок занимает много лет. Построить такую систему продаж нелегко. Требуется выдержка и железная сила воли. Раз за разом необходимо начинать все заново. И это нормально.

В этой книге отражен мой многолетний опыт в организации и построении систем продаж. На сегодняшний день я

более или менее разбираюсь в том, как строить системы продаж и создавать боевые команды продаж. Но вовсе не потому, что я с самого начала был такой умный. И не потому, что с самого начала знал, как надо. А потому, что за эти годы сделал все возможные и невозможные ошибки, которые только можно допустить при построении систем продаж.

Хотите узнать, как я построил профессиональный отдел продаж впервые? Это было в Компании, предоставляющей услуги доступа в Интернет (интернет-провайдера). Строительство этого отдела продаж продолжалось 3,5 года – с 1998 по 2001 год. За это время мы с коллегами построили семь (!!!) отделов продаж. Пять из них погибли полностью. Шестой развалился наполовину. Седьмой отдел продаж успешно работает до сих пор.

Когда мы оглянулись назад, мы увидели: если бы мы строили первый отдел продаж так же, как седьмой, он бы и работал так же. И прекрасно работал бы до сегодняшнего дня. Как работает до сих пор седьмой отдел. Мы вспомнили все, что говорили о сотрудниках предыдущих отделов продаж. Что они:

- не способны продавать;
- не умеют работать;
- ленивы;
- тупы;
- непрофессиональны;
- не способны учиться;

- все, что могут делать, – это портить репутацию Компании.

В переводе все это означало *нашу собственную управленческую слабость, неопытность и некомпетентность*.

Но мы научились. Методом исключения грабель. То есть когда наступаешь на все возможные и невозможные грабли, то единственный оставшийся способ действий и есть правильный. И весь мой опыт в построении отделов продаж основан на богатейшей личной коллекции шишек, образовавшихся от ударов тех самых граблей.

Более подробный рассказ об этом Вы найдете в главе 11 «Мой первый опыт построения профессионального отдела продаж».

С тех пор я построил немало отделов продаж в собственных бизнесах. В Москве и в разных регионах России. И строю их до сих пор. А уже потом ко мне стали подходить друзья и знакомые, управляющие другими бизнесами. И говорили мне: «Хватит травить нам душу, хватит рассказывать сказки! Лучше помоги нам построить такой же отдел продаж, как у тебя». С этого-то и началось основное направление бизнеса холдинга «Капитал-Консалтинг» – построение профессиональных систем продаж «под ключ» в бизнесах Заказчиков. Сейчас количество реализованных проектов приближается к четырем сотням. А количество бизнесов, в которых мы обследовали имеющуюся систему продаж, изме-



ряется тысячами. И то и другое позволило существенно увеличить наш практический опыт. И, разумеется, увеличить и дополнить нашу коллекцию шишек. Если Вам кто-то скажет, что отдел активных продаж построить просто и легко, – гоните его пинками!

Эта книга позволит Вам не только сэкономить время, но и избежать многих ошибок и финансовых потерь. Отраженные в книге опыт, знания и технологии могут быть Вам полезны, чтобы повысить эффективность работы Вашего отдела продаж. А также увеличить объем продаж и поднять профессионализм Ваших сотрудников.

**Желаю Вам, чтобы вчерашняя  
недополученная прибыль завтра стала  
дополнительным доходом для Вашей Компании –  
и лично для Вас!**

# Глава 3. Боевые команды продаж

Бизнес – это война, где пленных скупают за бесценок. Линия фронта на этой войне проходит там, где идет работа с Клиентами. Ваша основная ударная сила – Ваш отдел продаж. Ваши менеджеры по продажам всегда в бою, всегда на передовой.

Многие Компании не уделяют должного внимания сотрудникам, работающим с Клиентами. Кто-то надеется на свое техническое превосходство и мощь производственной базы. Надеется зря. Конкуренты перехватывают Клиентов на дальних подступах. Полудохлые отделы продаж не могут оказать им сопротивление. Прекрасные производственные мощности простаивают без дела. Закономерный финал – ликвидация бизнеса.

В других Компаниях основные переговоры ведут сами директора и владельцы. Это неплохо, пока бизнес невелик и Клиентов немного. Когда бизнес вырастает, начинаются проблемы. Директоров пожирает управленческая текучка. Они не успевают уделять должное внимание даже имеющимся Клиентам. Других сотрудников, которые могут вести работу с Клиентами на должном уровне, просто нет. Работа с Клиентами похожа на зомби. И не живет, и умереть толком не может.

Там, где пытаются создать отдел продаж, раздаются крики

И СТОНЫ:

- *«Мы не можем найти нормальных сотрудников!»;*
- *«Сотрудники отдела продаж не способны продавать!»;*
- *«Наши менеджеры по продажам не просто теряют Клиентов. Они еще и губят репутацию Компании!».*

### **Так к чему же стремиться?**

Я расскажу Вам о своей мечте. Я хочу, чтобы отдел продаж был самым сильным подразделением Компании. Чтобы система продаж Компании была ее конкурентным преимуществом. Чтобы менеджеры по продажам в любой самой тяжелой ситуации были последней линией обороны. Линией обороны, которую невозможно сокрушить. Небо может упасть на землю. Может опять наступить дефолт. Вся производственная база Компании может выйти из строя. Но мои менеджеры по продажам – мои бойцы – удержат отношения с Клиентами. В любой ситуации. И чего бы им это ни стоило.

Я хочу заходить в коммерческий отдел как в штаб-квартиру спецназа. Пусть не все сидящие в этой комнате выглядят боевиками. Пусть некоторые девушки изящны и хрупки на вид. Я знаю: передо мной – бойцы. У каждого есть специализация – любимое оружие. Кто-то берет личным обаянием. Кто-то силен уникальным упорством. Кто-то потрясающе видит новые возможности рынка. Но поскольку они – профессионалы, у них нет слабостей. Все, что они делают, получается как минимум неплохо. А то, в чем они специализируются, – просто исключительно!



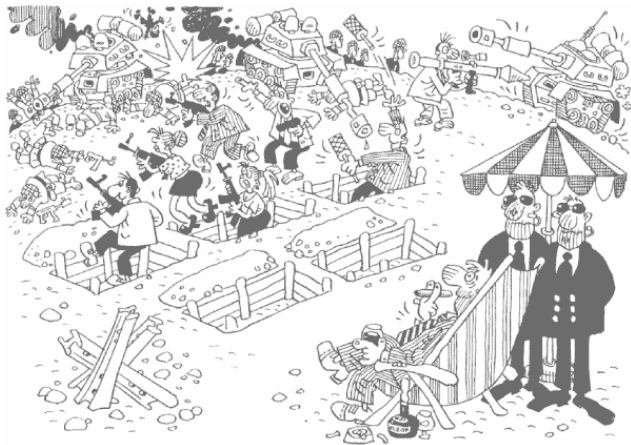
Сила их также в том, что они – команда. Для решения сложных задач они объединяются в группы. И совокупная убойная сила такой группы становится непреодолимой. Еще один источник их силы – самостоятельность. Они сами способны ставить и решать боевые задачи. Их командиры – среди них и такие же, как они. Только еще сильнее и профессиональнее. Каждый знает: лучший боец всегда имеет возможность подняться. В этой команде карьеру делают быстро. Кстати, когда я в офисе, я люблю сидеть в коммерческом отделе, среди своих бойцов. Ты должен быть среди людей, с которыми идешь в бой.

**Боевой команде продаж не нужно разжевывать задачи.** На очередной планерке Вы говорите:

*«Есть новое направление работы. Вот оно. Есть коллеги по бизнесу (так мы называем конкурентов), которые уже занимаются этим направлением. Есть потенциальные Клиенты. Вот расклад. Что думаете, ребята?»*

Ребята все понимают. Жажда денег и инстинкт убийства у них в крови. Вы совещаетесь, обсуждаете разные точки зрения. Приказы здесь ни к чему. В комнате есть профессионалы, не уступающие по уровню Вам самому. Вопрос один: перспективная ли тема? Стоит ли ввязываться в бой? Полчаса – и решение принято: ввяжемся, а там посмотрим. Вы благодарите ребят. И передаете вопрос на текущий контроль начальнику отдела продаж. Процесс пошел.

Выходя за дверь, Вы представляете лежащий перед Вами в ночи вражеский укрепрайон. Сталь, бетон, куча солдатни... Все это – уже история. В полночь туда входит Ваш спецназ. Всю ночь будут слышны выстрелы, взрывы и крики. От пожара будет светло как днем. К утру все будет кончено. От сил противника не останется ничего живого. Лежащие за укрепрайоном территории рынка будут принадлежать Вам. А что же спецназ? Конечно, им придется хорошенько отдраить копыт, грязь и кровь. В остальном все это – их обычная повседневная работа.



**Боевая команда продаж – лучшая защита.** Поступает информация, что «коллеги» начали подкоп под Ваших Клиентов. Замечательно! Ваши бойцы уже соскучились. Планомерное расширение рынка и зарабатывание вагонов денег – хорошая, но немного скучная работа. И тут – такая удача! Вам в руки сама идет возможность пустить кому-то кровь. К тому же – прекрасный шанс дать молодняку понюхать поро-ху. Эти ребята пришли в Компанию недавно. И еще не по-нимают, почему нас так боятся.

Ваша боевая команда самостоятельно может решить лю-бую задачу. Все, что Вам нужно сделать, – дать отмашку и выдать лицензию на убийство. После этого начинается рок-н-ролл. Впрочем, Вы не страдаете патологической жестоко-

стью. Ведь это бизнес, ничего личного! Вы готовы предоставить «коллегам» несколько вариантов на выбор:

- *они могут заключить с Вами картельное соглашение. Конечно, после потери нескольких Клиентов в качестве небольшого предупреждения с Вашей стороны. Что ж, Вы готовы заключить большое водяное перемирие. И вернуться к скучной работе по сгребанию денег кайлом и лопатой;*

- *Вы можете забрать у «коллег» значительную часть ключевых Клиентов. После чего их бизнес войдет в штопор. И ближайшие пару лет они будут озабочены только вопросами выживания;*

- *если прореху залатать не удастся, Вы готовы будете прийти на помощь. За скромные, но приемлемые деньги Вы приобретете их бизнес вместе с оставшимися Клиентами;*

- *если «коллеги» так и не прислушаются к голосу разума и в результате обанкротятся – Вы поможете их Клиентам. Возьмете их на обслуживание на выгодных для Вас условиях. Такую же помощь Вы можете оказать наиболее ценным сотрудникам бывших «коллег».*

**Иметь боевую команду продаж не только престижно, но и доходно.** Основная задача боевой команды продаж – завоевание и долгосрочное удержание площадей. Конкуренция на рынке постоянно растет. Тем важнее личные связи – качественный личный контакт с Клиентами. Боевая команда продаж – это машина по созданию таких связей: с ну-

ля, на потоке, в промышленных масштабах.

Вы предлагаете качественную продукцию – и то же самое делают Ваши «коллеги». Вы предлагаете достойный сервис – как и «коллеги». Ваши цены вполне адекватны – как и у них.

Но сверх всего этого Вы предлагаете личные отношения и личное уважение. Вы предлагаете это каждому Клиенту, до которого можете дотянуться.

Мы с Вами любим наших Клиентов – искренне, страстно и абсолютно корыстно. Мы стремимся к тому, чтобы эта любовь длилась вечно.

Конечно, наш мир несовершенен. Хотя мы и стремимся к тому, чтобы все Клиенты работали с нами, так не бывает. Мы не стремимся к монополии на рынке. Все, что нам нужно, – контрольный пакет:

- **больше 51 % всех Клиентов нашего рынка работают с нашей Компанией;**
- **больше 51 % всех платежей нашего рынка направляются в нашу Компанию.**

**Нравится ли Вам моя мечта? Если нравится – у Вас в руках правильная книга, чтобы осуществить эту мечту!**

**Для того чтобы создать боевую команду продаж, Вам необходимо следующее.**

1. Определить цели, ради которых Вы создаете свою боевую команду.
2. Найти и отобрать бойцов.



3. Подготовить бойцов. Вам нужны профессионалы. Пушечное мясо ничего не решает в современных конкурентных войнах.

4. Назначить командиров, которые будут вести бойцов в бой. Прежде всего Вам необходимо быть таким командиром самому. Кого-то Вы сможете вырастить из лучших бойцов. Кого-то удастся взять со стороны. Все командиры с Вами во главе должны управлять боевой командой продаж по единым правилам.

5. Необходимо вооружить команду. Оружие продаж – технологии и стандарты. Они же используются для управления командой.

Плюс к этому нужно разобраться, как ведется современная конкурентная война с помощью активных продаж.

Итак, приступим!

# **Глава 4. Правила боя: этапы активных продаж**

## **Основные этапы Ваших действий при активном привлечении Клиентов**

1. Определение целевых сегментов рынка (Ваших целевых Клиентов).
2. Подготовка источников информации для составления списков Клиентов.
3. Составление и выверка списков Клиентов.
4. *При необходимости – предварительная рассылка коммерческих предложений.*
5. Первый звонок Клиенту (цель – продать встречу).
6. Встреча с Клиентом (цель – установить контакт и выявить потребности).
7. Презентация (цель – продать продукт).
8. Ответы на вопросы и заключение сделки.
9. Оформление документов и исполнение обязательств перед Клиентом.
10. Последующие продажи, отзывы и рекомендации.

Эта последовательность действий в целом верна и применима при массовом привлечении небольших и средних кор-

поративных Заказчиков. Рассмотрим подробно, как ведется работа, – этап за этапом.

# **Определение целевых сегментов рынка (Ваших целевых Клиентов)**

Цель любого бизнеса – заработать деньги. А миссия отвечает на вопрос: «Что мы сделаем окружающим? Такого, за что нам будут много, долго и с удовольствием платить?»

**Перед началом активного привлечения Клиентов Вам необходимо определить следующее.**

- Какую пользу потенциальным Заказчикам могут принести товары и услуги Вашей Компании? Какие результаты Вы можете обеспечить Вашим Клиентам? Что Вы можете предложить Клиентам такое нужное и важное для них, чтобы они платили за это неоднократно и с удовольствием?
- КТО те Клиенты, которым Ваши товары и услуги могут принести пользу и обеспечить результат? ЧТО это за Компании? Каким бизнесом они занимаются? ГДЕ они находятся?

Из ответа на вторую часть вопросов Вы и определяете целевые сегменты рынка. Это те группы бизнесов, которым потенциально могут быть интересны Ваши товары и услуги.



Например, Ваша Компания торгует стройматериалами оптом. Ваши потенциальные Заказчики, на которых можно выйти через активные продажи:

- *розничные магазины стройматериалов;*
- *другие оптовики. Мелкие могут быть Клиентами, крупные – партнерами;*
- *строительные Компании;*
- *ремонтно-отделочные Компании;*
- *частные бригады, занимающиеся ремонтом и отделкой помещений;*
- *крупные и средние предприятия любого профиля, периодически ведущие ремонт и отделку собственных помещений;*

- *руководители и ключевые сотрудники всех этих Компаний. Они могут закупать у Вас товар для собственных нужд.*

Предположим, что географически Вы работаете в пределах своего региона. Очевидно, что только в областном центре потенциальных Клиентов несколько сотен (если не тысяч). Количество потенциальных Клиентов сильно возрастет, если плотно проработать районы области. Другой вариант – не тратить много времени на районные центры. И выходить в близлежащие регионы.

# **Подготовка источников информации для составления списков Клиентов**

Существует много источников информации, которые можно использовать при составлении списков Клиентов.

- Телефонные справочники – «Желтые страницы», «Фолиант» и многие другие. Бывают как в бумажном, так и в электронном виде. Мой Вам совет: раздобудьте все справочники по интересующим Вас регионам, какие найдете. Некоторые справочники можно взять бесплатно в офисе Компании, которая их издает.

- Базы данных предприятий. Обычно существуют в электронном виде. Имеются официальные базы данных. Например, база предприятий Комитета статистики. Или справочник предприятий Торгово-промышленной палаты. Существуют также коммерческие справочники предприятий. Некоторые из них снабжены дополнительными возможностями. Например, электронной картой города.

- Интернет-ресурсы всех видов. Особенно интересны региональные информационные порталы. Или региональные каталоги интернет-ресурсов. В некоторых из них имеются прекрасные электронные справочники предприятий. Что, если Ваши Клиенты – предприятия из определенных отраслей? Тогда Вам пригодятся каталоги интернет-ресурсов по этим отраслям.

- Реклама всех видов. Особенно рекламные газеты и журналы. С ними удобнее работать. Подпишитесь на все наиболее популярные рекламные издания. Как региональные, так и отраслевые. Анализируйте каждый свежий номер газеты или журнала с карандашом в руках. Ищите и отмечайте всех новых рекламодателей. Предприятие, которое размещает рекламу, открыто говорит: «У меня есть деньги! Возьмите их у меня!»

- Не забывайте радио, телевидение и наружную рекламу. Тренируйтесь запоминать контакты потенциальных Заказчиков везде, где Вы их видите и слышите. Старайтесь сразу же записывать их в свой рабочий журнал. Или в ежедневник. Было бы жаль забыть контакт потенциального Клиента. Особенно Клиента, который мог дать Вам самый крупный контракт в Вашей жизни.

- Еще один прекрасный источник контактов – базы Клиентов других предприятий. В некоторых случаях Вы можете получить их у знакомых предпринимателей. Просто попросите их об этом. Иногда новый сотрудник приносит с собой такую базу со своего предыдущего места работы. Кроме того, многие Компании открыто рекламируют списки своих ключевых Клиентов.



# Составление и выверка списков Клиентов

Когда источники информации наготове, пора составлять *длинные списки*. Такой список должен включать не менее 50-100 контактов потенциальных Клиентов. Исключение: ограниченный рынок, когда потенциальных Клиентов лишь несколько сотен. В этом случае длинный список составляется на 20–40 контактов.

Длинный список удобно писать на обычном листе А4. На каждого потенциального Клиента – одна строчка. В ней – необходимый минимум информации: название Компании, телефоны. Если Вы ведете работу со средними и крупными Компаниями, на каждого из Клиентов в списке обязательно собирается предварительная информация – из Интернета и других источников. И делается мини-досье.

Длинные списки составляются менеджерами по продажам. После того как список составлен, он должен пройти *обязательную выверку*. Ее делает руководитель продаж, а впоследствии – сами менеджеры по продажам. Еще лучше, если у Вас в отделе продаж есть *администратор отдела продаж*, – тогда эти обязанности делегируются ему. Цели выверки:

- исключить из длинного списка Клиентов, с которыми уже работают другие бойцы;

- внести в базу Клиентов/CRM-систему новых потенциальных Клиентов. Они закрепляются за бойцом, составившим список.

# Предварительная рассылка коммерческих предложений (при необходимости)

**Общая схема действий при продаже всегда одинакова:**

- Вы находите ключевое лицо: сотрудника Компании-заказчика, с которым можно вести переговоры по интересующим Вас вопросам;
- договариваетесь с ним о встрече;
- все остальное – установление личного контакта, выявление потребностей и сама продажа – делается уже на встречах.

Почему? Потому что на встрече Ваш арсенал воздействия на Клиента *больше*. В десять раз больше, чем при телефонном разговоре. *Можно* продавать по телефону. И у Вас всегда будет только малая часть результатов, которые можно обеспечить на личных встречах.

Даже если Вы ведете продажи промышленного оборудования в другие регионы – встречи все равно необходимы. Вряд ли Клиенты будут гореть желанием заплатить Вам несколько миллионов, если они Вас в глаза не видели. Часто сотрудники отдела сбыта какого-нибудь завода никогда не ездят к Заказчикам. Когда кому-то нужно продать станки,

генеральный директор с главным инженером выезжают к Заказчику для налаживания личного контакта. Так вот: *личный контакт и есть продажа*. Продажами вместо отдела сбыта занимаются генеральный директор и главный инженер.

Строго говоря, достаточно сделать звонок потенциальному Заказчику. Познакомиться с ключевым лицом – и сразу назначить встречу. Но для некоторых Ваших бойцов будет тяжело так набиться в гости к незнакомому человеку. Чтобы упростить себе жизнь, эти сотрудники могут делать рассылки коммерческих предложений. Основные принципы таких рассылок:

- коммерческие предложения рассылаются по факсу или электронной почте. Делайте рассылки по электронной почте *отдельными* письмами. Это нужно, чтобы Ваши письма не были восприняты как спам (массовая рассылка по электронной почте нежелательной рекламы);
- имеет смысл рассылать коммерческие предложения только на те товары и услуги, которые *безусловно привлекательны* для большинства потенциальных Клиентов;
- из всех Ваших товаров и услуг *выберите одно предложение*, которое заинтересует Клиентов больше всего. Напишите рекламный анонс этого предложения. На одну страницу А4 крупным шрифтом. Оформите этот анонс в виде официального письма к Клиенту. Руководствуйтесь прилагаемыми правилами подготовки коммерческих предложений. Цель Вашего коммерческого предложения – чтобы Клиент

Вам позвонил. Поэтому обязательно укажите в коммерческом предложении, *кому и по каким телефонам звонить*. Если рассылка идет по электронной почте – в предложении имеет смысл указать ссылку на *продающую страницу (landing page)* Вашего сайта, посвященную данному предложению. Или просто на страницу Вашего сайта с более развернутым описанием предложения и формой заявки.

# Основные правила подготовки коммерческих предложений

1. Основная задача коммерческого предложения – побудить потенциального Клиента связаться с Вами для получения интересующей Клиента информации и приобретения самого товара/услуги.

2. По модели воздействия рекламы AIDA коммерческое предложение должно обеспечивать прохождение Клиентом как минимум двух первых стадий воздействия:

- **A – Attention (привлечь внимание)** = обеспечивается коммерческим предложением;

- **I – Interest (заинтересовать)** = обеспечивается коммерческим предложением;

- **D – Desire (вызвать желание)** = обеспечивается менеджером по продажам на основе коммерческого предложения;

- **A – Action (действие, результат – покупка товара/услуги)** = обеспечивается менеджером по продажам.

Обратите внимание, что само коммерческое предложение тоже должно вызвать действие Клиента. Клиент, прочитав коммерческое предложение, должен **связаться с Вами**.

3. Главное в коммерческом предложении – **заинтересовать** Клиента и **вызвать у него желание связаться с Вами**. Донесение до Клиента максимально подробной инфор-

мации о товаре/услуге **не является** целью коммерческого предложения. Наоборот, Клиенту нужно сообщить тот **необходимый минимум информации**, чтобы он был заинтересован **связаться с Вами и узнать больше**.

4. В коммерческом предложении главное – краткость и эффективность. Если какая-нибудь фраза не привлекает внимания Клиента и не увеличивает его заинтересованность – уберите эту фразу!

5. Идеальный размер коммерческого предложения – одна страница. В крайнем случае – две. **Текст должен быть очень хорошо структурированным и легко читаемым**. Лучше легко читаемый текст с интервалами и отступами на две страницы, чем мелкий, собранный «в кучу» на одной странице. Ключевые фразы в предложении должны быть выделены – жирным и/или более крупным шрифтом.

6. Первое, что Вы должны определить до того, как начнете писать коммерческое предложение, – **что именно должен сделать Клиент, когда прочитает предложение**. Например, следующее.

- **Позвонить Вам в офис**. Зачем ему это делать? Когда (как быстро, до какого срока) он должен позвонить? По какому телефону звонить? Кого спросить?

- **Ответить Вам по электронной почте**. Зачем ему это делать? Когда (как быстро, до какого срока) он должен ответить? На какой адрес писать?

- **Перейти по ссылке на Ваш сайт и оформить заяв-**

**ку/сделать заказ.** Зачем ему это делать? Когда (как быстро, до какого срока) действует предложение?

Разумеется, Клиент будет делать то, что нужно Вам, только если это будет нужно, полезно и интересно ЕМУ. Цель Вашего предложения – обеспечить максимально эффективное достижение этого результата.

7. Может ли коммерческое предложение САМО продать товар/услугу? **НЕТ!** Наивно надеяться, что бумажка может сделать то, что непросто сделать даже квалифицированному менеджеру по продажам. Задача коммерческого предложения – вывести Клиента на Вас. Продать Клиенту товар/услугу – Ваша задача.

8. Начало коммерческого предложения должно ставить перед Клиентами проблемы и вопросы, которые **наверняка** заинтересуют его и которые могут быть решены с помощью товара/услуги.

9. Для того чтобы Клиент принял близко к сердцу указанные в предложении проблемы и вопросы, они должны быть связаны с его личным опытом. Как говорят Траут и Райс в «Маркетинговых войнах», «Вы не можете затащить в голову Клиента ничего нового. Вы должны опираться на то, что уже есть у Клиента в голове».

10. Далее в коммерческом предложении должно быть рассказано, **как и почему перечисленные вопросы и проблемы могут быть решены с помощью товара/услуги.** Нужны короткие рекламные фразы. А не подробные описа-



ния!

11. Коммерческое предложение не должно содержать сложных и специальных слов и выражений. А также специальных технических терминов – «профессионального мата».

12. Иллюстрации, рисунки, схемы и фотографии делают коммерческое предложение более интересным. Клиенты лучше и легче воспринимают такие предложения.

13. Найдите (например, в Интернете) и изучите несколько хороших коммерческих предложений по сходной тематике. «Далеко видит тот, кто стоит на плечах титанов» (Исаак Ньютон).

14. Хорошее коммерческое предложение пишется как прямая речь. Как будто Вы лично разговариваете с Клиентом. Можно успешно использовать непосредственность и эмоции.

15. Один из вариантов написания коммерческого предложения:

- Вы беседуете с напарником как с Клиентом, рассказывая о товаре/услуге;
- обязательно рассказываете **о решаемых задачах и проблемах. На примере реальных жизненных ситуаций.** И как они могут быть решены с помощью Вашего товара/услуги;
- найдите как можно больше аргументов, чтобы заинтересовать Клиента! На Клиента может произвести благоприятное впечатление перечень известных организаций, уже явля-

ющихся Вашими Клиентами. Или отзывы их сотрудников о Вашем товаре/услуге;

- Ваш напарник конспектирует Ваши ответы или сразу заносит их в компьютер;

- потом, используя запись разговора как исходный материал, Вы готовите коммерческое предложение. **Безжалостно сокращайте исходный текст;**

- общее количество смысловых единиц (абзацев, доносящих до клиента одно утверждение) в коммерческом предложении должно быть  $4 \pm 2$ .

16. В конце коммерческого предложения должно быть явное приглашение Клиента к действию. Например, такое.

- «Позвоните нам!» При необходимости – аргумент, дополнительно заинтересовывающий Клиента позвонить (одна фраза!).

- Телефон.

- Кому звонить/кого спросить. Личное обращение более эффективно.

- Максимальный эффект дает предложение, ограниченное по сроку действия (действующее до указанной даты). Если Клиент не захочет позвонить сразу после того, как он прочитал Ваше предложение, – он не позвонит никогда!

- Блок приглашения должен быть выделен в тексте коммерческого предложения. Он должен быть расположен отдельно от текста предложения (обычно в нижней части предложения), быть заметным и легко воспринимаемым. Пригла-

шение позвонить и номер телефона должны быть выделены достаточно крупным шрифтом и пустым пространством вокруг.

17. Распечатайте проект коммерческого предложения. Прочитайте его быстро, как читает Клиент. При этом постарайтесь представить себя на месте Клиента! Потом еще раз аккуратно вычитайте от начала до конца. Обращайте особое внимание на ошибки в словах и пунктуации. Внесите необходимые исправления.

18. Распечатайте и дайте прочитать проект коммерческого предложения нескольким Вашим знакомым. Важнее всего для Вас мнение тех знакомых, которые при изучении предложения могут поставить себя на место Клиента. Попросите знакомых внести необходимые правки. Попросите их обратить особое внимание:

- на слишком сложные слова и выражения или профессиональный жаргон;
- фразы-«балласт», которые не увеличивают привлекательность коммерческого предложения. Или читатели вообще не понимают, зачем эти фразы включили в текст;
- фразы, которые могут вызвать у Клиента негативное отношение к предложению.

19. Если это возможно – пусть подготовленное коммерческое предложение отлежится ночь. С утра свежим взглядом прочитайте его быстро, как читает Клиент. Потом еще раз аккуратно вычитайте от начала до конца. Внесите необходи-

мые исправления. Ваше коммерческое предложение готово!

20. Не забывайте исправлять и дополнять Ваше коммерческое предложение по результатам его использования в Вашей работе с Клиентами. Только опыт и Клиенты – критерий истины!

Главное, о чем Вы должны помнить, – коммерческое предложение *не продаст за Вас*. Любимый подход нытиков и трусов – «я боюсь продавать, пусть за меня это сделает бумажка». Но если не можете продать даже Вы – как это делает бумажка *без Вас*?

Ценность массовой рассылки коммерческих предложений не в том, что Вам позвонит куча Клиентов. Нормально, если Вам позвонит 0,5–3% из тех, кому разосланы предложения. Суть в том, что коммерческое предложение даст Вам прекрасный повод позвонить самому. Звонить Клиентам нужно через день-два после рассылки коммерческих предложений. Спросите, кому передано Ваше коммерческое предложение, – и Вас соединят с ключевым лицом. Так и куется коммерческое счастье! А те, кто боится позвонить даже после рассылки и ждет, когда Клиент позвонит ему сам? Они не бойцы, не помощники в продажах, не опора Компании.

Впрочем, рассылки коммерческих предложений делать не обязательно. Чаще всего лучший метод – сесть и звонить. Работу нужно строить, исходя из индивидуальных личных качеств Ваших бойцов.

## Индивидуальный подход к сотрудникам

- *Распишите вместе с сотрудником его сильные и слабые стороны для коммерческой работы.*
- *Разработайте индивидуальную технологию продаж для данного сотрудника, исходя из его личных качеств.*
- *Кто-то больше сможет работать на предварительных рассылках электронной почты и факсов с последующей прозвонкой.*
- *Кто-то скорее сможет работать по рекомендациям, связям и т. д.*
- *Кто-то силен в налаживании доверительных отношений. Его можно использовать для реанимации ранее пройденных Клиентов.*
- *Кто-то имеет большой жизненный опыт, но тяжело устанавливает холодный контакт. Его можно использовать в паре с молодыми бойцами для «дожима». Цель – повышение эффективности встреч и доведение переговоров до продажи.*
- *Кто-то хорошо делает холодные звонки. Его можно использовать для «вспашки целины» – установления массовых контактов с новыми Клиентами.*
- *Кто-то может эффективно делать массовые холодные визиты. Его работа может строиться по географическому принципу: офисные муравейники и отдельные офи-*

*сы/салоны в респектабельных районах города.*

# **Первый звонок Клиенту (цель – продать встречу)**

## **Основные правила первых звонков**

- Звонки удобнее делать в пакетном режиме. То же самое касается и встреч, и подготовки документов. И вообще всего, что Вы делаете в коммерческой работе.
- Эффективный первый звонок продолжается не больше пяти минут (на шестой минуте эффективность резко снижается). Идеально – две минуты на звонок. За 50 минут можно сделать 10–15 звонков. Потом – перерыв 10 минут. В этом режиме можно делать звонки часами и сотнями. Хороший знак, если молодой боец делает 30–50 первых (холодных) звонков в свой первый рабочий день.
- Эффективнее всего делать звонки по специальной технологии. Середнячок, вооруженный технологией, сработает эффективнее опытного бойца, который импровизирует при звонках. При импровизации встречу удастся назначить в одном случае из 10–20 звонков. Технология позволяет назначать одну-три встречи из пяти звонков. Технология первого звонка входит в число документов и стандартов, использующихся в продажах. Когда мы создаем систему продаж, мы

всегда разрабатываем этот документ одним из первых.

- Общая последовательность действий при первом звонке:
  - выход на ключевое лицо – сотрудника Компании, с которым можно вести переговоры по Вашему вопросу;
  - представиться самому и познакомиться с ним. Должны быть названы имена обоих собеседников;
  - кратко представить свою Компанию. Лучше всего сказать о том, чем Вы можете быть интересны и полезны Вашему собеседнику и его Компании;
  - заинтересовать собеседника и назначить встречу;
  - если Вам удалось установить контакт с ключевым лицом
- самое время переносить информацию о Компании-заказчике в Ваш рабочий журнал.



# **Встреча с Клиентом (цель – установить контакт и выявить потребности)**

## **Основные правила первых встреч с Клиентом**

- В начале встречи необходимо установить личный контакт. Представиться, познакомиться. Помогает небольшой разговор на отвлеченные темы (small-talk).

- Ваша следующая задача – выявить потребности Клиента. Одновременно Вы усиливаете личный контакт. Первые вопросы, которые лучше всего задавать Клиенту, – вопросы по Карнеги.

- *Что самое важное из того, чем занимается Ваша Компания?*

- *Что в бизнесе Вашей Компании вызывает Вашу особенную гордость?*

- *В чем конкурентные преимущества Вашей Компании?*

- *Какие эксклюзивные товары и услуги имеются у Вашей Компании?*

- Ваша цель – определить, чем Вы можете быть полезны Клиенту. Вы ставите диагноз, как доктор. Какие задачи, вопросы и проблемы Клиента можно решить при помощи то-

варов и услуг Вашей Компании?

- Хорошее выявление потребностей занимает от получаса до полутора часов. Именно поэтому его лучше делать на встрече. Никто не будет говорить с Вами по телефону *на- столько* долго!

- При переговорах с Клиентами, находящимися на большом расстоянии от Вас, встречу иногда можно заменить переговорами по Skype, назначенными со всей возможной серьезностью и с соблюдением протокола.

- Ваше основное оружие при выявлении потребностей – задавание вопросов. Задавайте вопросы так, чтобы Клиент сам сформулировал, что ему нужно. Потом сделайте предложение Клиенту его же словами. Такое предложение он воспримет как родное!

- Пока Вы не определили, чем Вы можете быть полезны Клиенту, Вы не имеете права делать ему предложение. На этом строится классическая отстройка при вопросах Клиента о цене: *«Прежде всего нам необходимо определить, что Вам нужно. И чем именно наша Компания может быть Вам полезна. У нас есть стандарт: мы никогда не предлагаем Клиенту то, что ему не нужно. Поэтому, как только мы определим, что Вам нужно, и Вы подтвердите, что Вам нужно именно это, цена сразу же будет названа».*

# Презентация (цель – продать Продукт)

**В целом все просто.**

- Вы предлагаете Клиенту именно то, что ему нужно и обеспечит ему необходимый результат.
- Вы должны согласовать с Клиентом все условия Вашего предложения:
  - перечень предоставляемых товаров и услуг;
  - объемы и сроки поставок;
  - все необходимые дополнительные условия;
  - и самое важное – какой результат получит Клиент.
- Пока все это не согласовано – *цена не может быть названа*. Пока Клиент не уверен, что ему нужно именно то, что Вы предлагаете, любая названная цена будет чрезмерна. А если Вы предложите что-то бесплатно – ему будет совершенно неинтересно тратить на это свое драгоценное время. Поэтому пусть сначала Клиент подтвердит, что ему нужно именно то, что Вы предлагаете. А потом называйте цену!

# 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.