

*Посвящаю эту книгу своему
лучшему другу — сыну Сергею,
чей талант переговорщика
я наблюдаю с самых его ранних лет.*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мое первое знакомство с продажами состоялось в 1999 году. После короткого собеседования, проходившего вечером в пустом офисе на загородном складе и состоявшего преимущественно из вопросов «что вам нравится в продажах?» и «почему вы решили работать именно в нашей компании?» мне предложили выйти на стажировку. Удивленный, я согласился. Получить предложение работы в продажах оказалось гораздо проще, чем я думал! (И, не смотря на прошедшие годы, в небольших торговых компаниях ситуация не изменилась — стать менеджером по продажам по-прежнему проще простого!)

На следующий день, явившись в этот же офис, я внезапно обнаружил там множество людей, снующих между кабинетами. Офисное утро сильно отличалось от офисного вечера. Девушка, проводившая собеседование, с трудом вспомнила меня. «А! Вы же вчера были! Идемте». Она провела меня в соседнее помещение и представила будущему начальнику. «Это ваш супервайзер, — пояснила она. — Вы будете работать в его команде».

Супервайзер — молодой парень в футболке и джинсах, восседал за столом, заваленном бумагами, словно

туземный князь на троне из черепов — важный и неторопливый.

— Работал раньше в продажах? — коротко спросил он.

— Нет.

— Веришь в себя?

— Да.

— Тогда держи. Это прайс. А вот пустые бланки договоров, если вдруг кто-то захочет по отсрочке работать. Блокнот для заявок купишь сам. Ручку тоже. Вечером отзвонишься с городского телефона, продиктуешь собранные заявки. Номер диспетчера вверху прайса. Вопросы?

Я был обескуражен. Я даже не представлял, что именно у него следовало бы спросить!

— Нет вопросов?

— Есть.

— Ну, давай. Какие?

— А кому продавать?

— Кому продавать? — он внимательно оглядел меня. Вероятно, оценивая, действительно ли я тупой или прикидываюсь.

— Кому продавать, значит? Ну, пойдём. Покажу.

Мы вышли на улицу. Стояло позднее летнее утро, и день обещал выдаться жарким. Супервайзер повернулся к улице, широко развел в стороны руки и гаркнул:

— Городу! Вот кому, понял? — затем продолжил в сдержанной манере. — У тебя в прайсе пиво и вода. Сейчас лето. Цены у нас отличные. Вот иди и продавай

все это городу. В магазины, в кафе, в ларьки. Везде! Кому продашь, тот твой клиент. Ясно?

— Вроде бы.

— Давай! Завтра в 8 утра придешь сюда же на собрание. Расскажешь, где был, что получилось. Вперед.

С этими словами он меня и покинул.

А я отправился продавать городу товар. Действительно, что тут сложного? На улице жара, у меня в прайсе пиво...

В первом же магазине в центре города мне сказали, что уже работают с нами. Во втором ответили, что пиво есть и другого им не надо. В третьем я ничего не успел спросить, потому что там работал торговый представитель по шоколаду. Он смеялся, шутил и вообще был там своим человеком, в отличие от меня. Поэтому я решил дождаться, пока он уйдет, чтобы тихонько предложить свой товар. Однако продавщица заметила меня и спросила:

— Чего вам?

— Ничего, — испугался я. — Я просто так... стою, жду.

— А, понятно, — ответила она и тут же потеряла ко мне интерес.

Я решил, что после такого диалога мне не стоит предлагать ей пиво, поэтому через пару минут я незаметно ушел.

Посетив с десяток магазинов в разных частях города и не продав ровным счетом НИ-ЧЕ-ГО, я скрутил прайс и бланки договоров в трубочку, выкинул все это

в ближайшую урну и отправился домой. Я твердо решил для себя тогда: ПРОДАЖИ — ЭТО НЕ МОЕ!

Однако всего через 6 месяцев я работал агентом по рекламе и сбыту в одной известной табачной компании и входил в тройку лучших.

Неудачное знакомство с профессией отобьет охоту у кого угодно! В иных случаях желание углубиться в предмет отпадает навсегда. Поэтому важно получить достоверную и полезную информацию как можно быстрее! Причем желательно, чтобы информацией этой поделился знающий человек, а не теоретик.

На момент написания этой книги я отработал в продажах 23 года. Прошел все карьерные ступеньки: от торгового представителя крохотной дистрибьюторской компании до генерального директора крупного торгово-производственного предприятия. У меня обширный и разнообразный опыт, которым я долгое время делился на тренингах. Пришло время рассказать о нем в отдельной книге. Я постарался написать ее максимально доступным языком, поскольку тема продаж содержит множество стандартизированных описаний, сложных к восприятию. По этой же причине в книге много интересных историй, раскрывающих или наглядно демонстрирующих ту или иную методику. Подобный подход к изложению материала лично мне всегда нравился. Уверен, понравится и вам.

Приятного чтения!

ГЛАВА ПЕРВАЯ
СТРУКТУРА ПЕРЕГОВОРОВ

Центральный рынок небольшого провинциального городка, мясной лабаз. Продавец, бойкий парень лет тридцати, в белом шеф-халате, застегнутом под горло, и в черных резиновых перчатках, обращается из-за прилавка к пенсионерке, проходящей мимо с завернутым в полиэтилен желтым цветком в горшке.

— Мадам, простите, это же у вас комнатные нарциссы, так?

— Так.

— А где брали?

— Дак здесь же и брала. Вон, у цветочников, — она кивает головой за спину, давая понять, что где-то там, за дверями лабаза, они и обитают — цветочники.

— Красота какая! — хвалит ее выбор продавец. — И в цвете, и в росте хороший цветок! Домой или на подарок?

— Домой, конечно! — отзывается женщина останавливаясь. — У меня уже есть гортензии, гибискус, еще там кое-что. Нарцисса вот не хватало.

— Да, домашний нарцисс — хорошее растение, с ним и уют, и красота. Вы в спальню или в зал?

— В зал, конечно!

— На подоконник только не ставьте, если солнечная сторона, — советует продавец мяса самым искренним образом.

— Нет, зачем на подоконник? У меня там полочка у дивана. На нее хочу.

— Вот это правильно! На полочке ему будет хорошо. А вы ребрышки для борща уже взяли?

— Мне ребра не нужны, я на шашлык хотела. Дети приедут завтра, надо сделать им шашлыка.

— А вот идите сюда, идите. Смотрите! Шейка — прелесть! Молоденькая, свежая, ах! Шашлык из нее будет шикарный. Шея как раз для шашлыка. Вот смотрите, как вам, а? — в его руках вдруг возникает кусок мяса, по виду — как раз на шашлык, без кости, бордовый, с жировыми прослойками. Продавец протягивает его женщине с цветком. Та оглядывает мясо с одной стороны, потом с другой. Уточняет:

— А по чем?

— 380.

— Я видела там по 350.

— 350 отличная цена! Но у меня, вот, смотрите, жил нету. Ни одной! Прослоечки тонкие, мясо молодое. Я за качество своего мяса ручаюсь! Шашлык из него получится мягкий, нежный, ах! Во рту будет таять, говорю вам! С дымком, да под зелень свежую. Прелесть!

— А по чем отдадите?

— А давайте посмотрим, сколько потянет. Давайте?

— Нуу...

Откуда-то снизу парень ловко достает лист волшебной бумаги, укладывает его на весы, сверху бережно — свой кусок мяса. Затем берет калькулятор, прикидывает цифры.

— Тааак. Два килограмма и 50 граммов. Отдам за 760. Даже нет — вам за 750. Забирайте! А 50 граммов вам от дяди Жени подарок, чтобы снова пришли. Сейчас я ваш кусочек в пакет уберу.

— Дядя Женя это кто? — уточняет покупательница.

— Я дядя Женя. Как придете снова, сразу спрашивайте дядю Женю. Меня все знают. Самый честный продавец — дядя Женя!

— Ой, да ладно. Какой там дядя! Вам же и 40 лет нету. Держите вот тыщу.

— С меня сдача 250. — Он снимает перчатку, отсчитывает сдачу. — Кушайте на здоровье, деток угощайте и снова приходите. Хорошего вам дня, хозяйюшка! И нарцисс у вас шикарный! Шикарный нарцисс.

Мы с женой в тот момент рядом стояли, тоже шею выбирали, на шашлык. Я дядю Женю слушал краем уха и размышлял, насколько же хорошо он свою работу проделал! Ведь и *small talk* на месте, и краткий анализ потребностей, и презентация, и правила торга с сигналом покупки. Даже якорение! Все применил! Поэтому и покупатель довольным ушел, и прибыль у дяди Жени выше, чем у соседей.

Как же выглядит структура построенного им диалога? Какие переговорные техники он применил? Давайте в этой главе поговорим о них.

ПРИВЕТСТВИЕ

«Здравствуй! Меня зовут Игорь, я представляю табачную компанию «Филип Моррис», производитель торговых марок «Мальборо», «Парламент», «Честерфилд», «ЛМ».

Эту громоздкую фразу я повторял от 16 до 20 раз в день, каждый будний день, на протяжении 3 лет. И даже сегодня, два десятилетия спустя, я помню ее слово в слово.

Считается, что именно такое приветствие формирует у клиента правильное отношение к предстоящему контакту, поскольку имеет четкую структуру:

ИМЯ – КОРПОРАЦИЯ – БРЕНД

Имя — это привязка к тебе, как к конкретной личности. Следует быть максимально приятным собеседником, чтобы твое имя вызывало у клиента положительные впечатления. «Клиенты должны хотеть твоим именем своих детей называть — настолько ты должен быть хорош, понял?» — наставлял меня наш корпоративный тренер в начале моей карьеры. Здесь нас серьезно муштровали, особенно в направлении

невербального поведения — жестикуляция, мимика. Считается, что около 80 % информации передается именно через невербалику, поэтому зрительный контакт, положение рук, поза — все должно «работать» правильно.

Наша муштра выглядела так: Супервайзер выезжал с тобой в «поля» (по торговым точкам), наблюдал за твоим поведением со стороны и заполнял специальный бланк оценки: фиксировал, как ты здороваешься, презентуешь свое предложение, работаешь с возражениями и т.д. В итоге выставлялась общая оценка в процентах.

К своей первой оценке я готовился дня три. Волновался, повторял все техники. В итоге общий балл был снижен за... отсутствие улыбки.

— Но зачем улыбаться, если в этом нет необходимости? — недоумевал я.

— Чтобы всегда выглядеть открытым и доброжелательным, — ответил мне мой начальник.

«Вот сволочь! — подумал я тогда. — Делает из меня робота бездушного. Ну, хорошо. Надо тебе улыбку? Будет тебе улыбка!» В следующую оценку я улыбался на всех встречах. Щерился во все 32 зуба!

— Сегодня лучше, — сказал по итогу супервайзер. — Немного на идиота смахивал временами. Но это устранимо. Продолжай двигаться в этом направлении.

И я продолжил. Улыбаюсь и сегодня. Не так часто, как в те времена, конечно. Но довольно часто. Люди говорят, что я интересный и обаятельный собеседник. Наверное, улыбка действительно помогает?

В разных торговых компаниях действуют разные правила и стандарты. Не везде улыбка играет такую уж значительную роль. Где-то важнее вербальный, словесный контакт. Однажды я зашел в крохотный магазинчик мобильной связи одного федерального ритейлера, и меня сразу со входа громко приветствовали словом «ЗДРАВСТВУЙТЕ!» Я ответил «здравствуйте» и направился к одной из витрин. Там я начал неспешно осматривать представленные к обзору мобильные телефоны, когда внезапно услышал за спиной «РАДЫ ВАМ!»

Я обернулся. Два консультанта стояли за прилавком и едва слышно переговаривались между собой. Они не смотрели на меня, я им был совсем неинтересен. Однако зал был пуст, никого в нем не было кроме меня и этих двух ребят в униформе.

«Наверное, — подумалось мне. — Я слишком поздно обернулся. Они сказали, что рады мне, но не дождались моей реакции и поэтому продолжили свой разговор».

Я вернулся к выбору телефона, но буквально через минуту-две снова услышал отчетливое «ЗДРАВСТВУЙТЕ!» Никто не вошел в магазин, здесь по-прежнему было три человека: я и эти два консультанта, но кто-то из них просто сказал «здравствуйте», не обращаясь ни к кому. Меня заинтересовала эта ситуация, я принялся наблюдать за поведением консультантов и выяснил, что в среднем раз в две-три минуты каждый из них по очереди громко произносил «ЗДРАВСТВУЙТЕ» и «МЫ РАДЫ ВАМ». Это была воистину странная ситуация, с которой я не сталкивался прежде. Вне

зависимости от наличия людей в зале два менеджера-консультанта отправляли во Вселенную одно приветствие и одно «мы рады вам» каждые две минуты.

За время, пока я проводил наблюдение, в магазин зашло человек 6–7. Что примечательно: в какой-то момент зал оказался заполнен, и тогда я перестал считать ситуацию ненормальной. Казалось, что один из менеджеров просто отдельно поприветствовал очередного зашедшего.

Вероятно, такое поведение регламентировалось корпоративными стандартами и, следовательно, контролировалось. Иначе зачем бы сотрудникам было здороваться с пустотой?..

Связка **Корпорация — Бренд** должна следовать сразу после **Имени**. От живого человека (приятного в общении, помните?) — к юридическому лицу поставщика, а от него — к конкретным торговым маркам.

Последовательность вполне понятна и объяснима:

- продажа продукта под определенной торговой маркой (брендом) приносит клиенту прибыль,
- эту торговую марку поставляет Производитель, который также может предложить не менее интересные продукты под другими торговыми марками,
- от лица этого производителя с клиентом общается конкретный менеджер — интересный собеседник и ответственный сотрудник.

«Ты — приятный человек, благодаря которому клиент зарабатывает деньги. Вот такие должны быть

у него впечатления, причем на уровне подсознания. Ты можешь менять наполнение, но никогда — структуру!» — учили меня. И тут не поспоришь: за период своей работы в самых различных компаниях я менял в приветствии только их название и производимые ими бренды; отношение же клиентов к моему приветствию было всегда одинаково-положительным.

Небольшой комментарий: если в портфеле марок поставщика есть неуспешный продукт, о нем в приветствии лучше не упоминать (что очевидно).

Еще несколько слов о том, как обращаться К КЛИЕНТУ, если видишь его впервые.

Лучший вариант — спросить имя и сразу же обращаться по имени.

Хороший вариант — «Хозяюшка», если за прилавком женщина. Я иногда так обращался, и разговор складывался положительно.

Продавец мяса «дядя Женя» обратился к пожилой женщине «Мадам». Тоже неплохой вариант.

А вот никуда негодные обращения: «Женщина», «Братан» (если обращаться к мужчине), а также «Э!»

Самым же удивительным обращением, когда-либо слышанным мной, было «Здорово, МАТЬ!» Так обратился торговый представитель к пожилой продавщице в сельском магазине. Меня такое обращение возмутило, а продавщицу — нет. Она ничуть не обиделась и даже сделала заказ на поставку партии продукции.

Обращаясь к вероятному клиенту, следует учитывать его личность, а также контекст, в котором вы находитесь.

МАЛЫЙ РАЗГОВОР

Small talk или «малый разговор» — это короткий этап переговоров, относящийся к Вступительной части. Здесь продавец устанавливает эмоциональный контакт с покупателем. Он как бы говорит: «Я вовсе и не собираюсь вам что-то продавать. Я просто хочу поддержать разговор на интересную вам тему».

Но может возникнуть справедливый вопрос: зачем? Продавец должен продавать. Какой смысл ему терять время, расспрашивая о вещах, не имеющих отношения к продаваемому продукту?

Тут нужно сказать о **Золотом правиле продаж**:

ЛЮДИ ОБОЖАЮТ СОВЕРШАТЬ ПОКУПКИ, НО НЕНАВИДЯТ, КОГДА ИХ НАВЯЗЫВАЮТ.

В навязывании покупки, безусловно, преуспели продавцы вещевых бутиков. Их неизменное «Вам помочь?» отобьет охоту у кого угодно!

- Вам помочь?
- Да! Поносите за мной мою сумку!

— Вам что-то подсказать?

— Подскажите, когда закончилась Вторая Пуническая война?

Всегда найдется кто-то, кто подберет «оригинальный ответ» на неоригинальный вопрос, хотя большинство покупателей замыкаются ответом «Я просто смотрю».

Начинать нужно с того, что ИНТЕРЕСНО потенциальному покупателю!

А что же ему может быть интересно?

В одном из магазинов одежды я наблюдал, как продавец-консультант обратилась не к вошедшей покупательнице, а к ее 5-летнему сыну. Она приветствовала его словами «Ой, вы только посмотрите, кто к нам пришел! Привет, великан! Как твои дела?» Опустившись перед ним на корточки, она продолжила с улыбкой:

— Как там погода на улице? Целый день тут стою и даже не знаю.

— Там жарко, — насупившись, ответил пацан.

— А у нас прохладно, кондиционер. Ты с мамой пришел? Это твоя мама? — уточнила продавец, указывая на женщину.

— Да.

— Ну и отлично! Помоги маме выбрать, что она хочет, а если понадобится помощь, просто позови меня, хорошо? Я — Настя. А тебя как зовут?

— Костя.

— Приятно познакомиться, Костя.

Она пожала ему руку с самым серьезным видом и обратилась к женщине:

— Настоящий помощник у вас растет! Я буду вон у той стойки. Пусть Костя меня позовет, если что.

Через пять минут они втроем подбирали маме бо-соножки, и в тот день она не ушла без покупки.

Разве же это сложный вопрос: **что может быть интересно женщине с ребенком?**

Конечно, ее ребенок!

А если пожилая женщина проходит мимо твоего прилавка с нарциссом в руке?

Конечно же, нарцисс!

Работая рядовым агентом по рекламе и сбыту в табачной компании, я множество раз проводил оригинальные *small talk*, обнаруживая тему прямо на ходу!

Однажды я направлялся на одну важную встречу и увидел во дворе офиса шикарное авто — Пежо-307 черного цвета. Кажется, это было начало 2002 года, и в те времена эта машина производила на окружающих сильное впечатление! К тому же, по слухам, нам в качестве служебных собирались выдать эту модель.

Одним словом, шел я на встречу и был весьма озабочен, поскольку хозяйка сети магазинов, с которой мне предстояло увидеться, была женщиной сварливой и даже, я б сказал, склочной, а мне очень было нужно заключить с ее сетью договор. Поэтому меня совсем не радовала предстоящая встреча. А тут вдруг — Пежо-307.

Не машина, а картинка! Помню, я шел и все рассматривал ее — ну какая же красотка! Чуть шею себе не свернул. И вдруг в дверях столкнулся с хозяйкой сети, к которой и направлялся. Вот те на!

— День добрый, — сказал я приветливо.

— Добрый, — ответила она недобро. — Ко мне?

— К вам. Уделите пять минут?

— После обеда приходи, я уезжаю сейчас, — бросила она на ходу и напрямиком к той машинке направилась.

Выходит, это была ее машина! Я не удержался:

— Простите, — крикнул вдогонку. — Это ваша красавица?

— Где?

— Ну, вот. Пежо-307.

— Моя. А что такое?

— Я еще так близко не видел этой модели. Очень красивая машина. У вас механика или автомат?

— Автомат, — ответила она. В голосе послышалась мягкость.

— Говорят, автоматы надо в очереди по полгода ждать.

— Все так. Но у меня знакомые в автосалоне работают. Пригнали мне по блату, можно сказать.

— А какой движок у вашей?

— 1,6 литра. Немного маловат для меня. Тем более, кондиционер стоит.

— Не тянет с кондиционером?

— При обгонах на трассе прямо совсем плохо, да. Но по городу особо не чувствуется.

Мы с ней так возле машины с полчаса проговорили. Она меня даже за руль пустила. Я по двору проехал — хороша машинка. Послушная, приемистая! Остановился возле входа в офис, вышел из нее и сказал искренне, как на душе:

— Шикарная. Просто шикарная машина. У вас замечательный вкус.

А она вдруг меня спросила, как бы между прочим:

— Что там у тебя, документы на подпись?

— Да, договор принес по программе лояльности.

— Хорошие условия?

— Заманчивые.

— Мне на встречу надо в налоговую, а у тебя своих дел полно, небось. Давай бумаги, здесь подпишу!

Я подписал договор, не входя в офис, прямо тут же, в ее хорошенькой машине! Успел и презентацию сделать, и на вопросы ответить. Хотя планировал минимум еще 2 встречи. Уж очень дотошная женщина была. А тут — раз! — и готово.

Разговор о свежеприобретенной машине, искренний интерес и поддержка с моей стороны вызвали у всегда хмурой и закрытой собственницы бизнеса ответную лояльность.

«Малый разговор» — важнейший этап деловой встречи. Иногда от него зависят многомиллионные контракты. Вот только учиться ему сложно, так как чаще всего это экспромт. Здесь может помочь простое правило: в иных моментах нужно быть чуточку внимательнее,

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru