



ФАКТОР РОСТА

Гали Новикова
Артем Богач

Продажи. Выиграй в конкурентной борьбе

Санкт-Петербург
«БХВ-Петербург»
2012

УДК 658.8+339.1+159.9
ББК 65.42+88.53+60.82
Н73

Новикова, Г.

Н73 Продажи. Выиграй в конкурентной борьбе / Новикова Г., Богач А. — СПб.: БХВ-Петербург, 2012. — 224 с.: ил. — (Фактор роста)

ISBN 978-5-9775-0800-1

Книга посвящена созданию в компании общей стратегии продаж, позволяющей эффективно обучать продавцов, формировать командный дух всего персонала, а также удерживать уже имеющихся Клиентов и успешно привлекать новых на фоне высокой конкуренции в отрасли. Авторы дают практические рекомендации, которые будут интересны специалистам и работникам в сфере продаж, представителям малого и среднего бизнеса и всем, кому небезразлично развитие отечественной экономики.

Для широкого круга читателей

УДК 658.8+339.1+159.9
ББК 865.42+88.53+60.82

| | |
|-------------------------|----------------------------|
| Главный редактор | <i>Екатерина Кондукова</i> |
| Зам. главного редактора | <i>Ирина Юрова</i> |
| Зав. редакцией | <i>Григорий Добин</i> |
| Редактор | <i>Юлия Охотникова</i> |
| Компьютерная верстка | <i>Татьяны Олоновой</i> |
| Корректор | <i>Наталья Першакова</i> |
| Дизайн серии | <i>Геннадия Вельте</i> |
| Оформление обложки | <i>Марины Дамбиевой</i> |
| Зав. производством | <i>Николай Тверских</i> |

Подписано в печать 05.03.12.

Формат 60×90^{1/16}. Печать офсетная. Усл. печ. л. 14.

Тираж 2000 экз. Заказ №

«БХВ-Петербург», 190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 29.

Отпечатано с готовых диапозитивов

в ГУП «Типография «Наука»

199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

ISBN 978-5-9775-0800-1

© Новикова Г., Богач А., 2012
© Оформление, издательство «БХВ-Петербург», 2012

Содержание

| | |
|--|-----------|
| Предисловие | 7 |
| Отзывы первых читателей этой книги | 9 |
| Благодарности. | 15 |
| Глава 1. Коммуникация в продажах | 17 |
| Построение взаимоотношений «Продавец—Клиент» | 18 |
| Профессиональное обучение профессиональных продавцов ... | 30 |
| Подготовка к встрече с Клиентом. | 34 |
| Поиск Клиентов: определение целевых сегментов рынка. . . | 35 |
| Глава 2. Психология продаж. | 57 |
| Мотивы покупок. | 61 |
| Кейс «Стандарт приветствия в магазине» | 66 |
| Глава 3. Деловой кейс сотрудника по работе с Клиентами. ... | 71 |
| Деловой кейс Продавца, или Навыки «идеального» продавца | 72 |
| 30 секунд — «звуковой бит» восприимчивости человека . . | 81 |
| Как построить презентацию фирмы и товара / услуги | 83 |
| Глава 4. Подготовка к перехвату Клиента. | 85 |
| С чего начать? | 89 |
| Определение стратегии | 94 |
| Выход на ключевые лица и преодоление сопротивления контакту. | 103 |
| Вопросы для определения своей стратегии по отстройке от конкурентов на ближайшие три года | 117 |

| | |
|---|------------|
| Стандарт обработки входящего звонка | 120 |
| Стандарт общения по телефону: договариваемся о встрече с Клиентом | 121 |
| Как подготовиться к входу в сеть | 122 |
| Глава 5. Наши Клиенты. Как узнать их потребности и сохранить отношения с ними? | 131 |
| Шаг 1. Изучаем мнение Клиента | 136 |
| Шаг 2. Проводим сегментацию Клиентов и определяем своего Клиента | 146 |
| Шаг 3. Формируем клиентскую базу компании. | 148 |
| Шаг 4. Прямые продажи: организация и контроль | 150 |
| Шаг 5. Сравнение цепочки действий Клиента при покупке товара / услуги нашей компании с конкурентами | 152 |
| Шаг 6. Развитие отношений с Клиентами | 153 |
| Глава 6. Как возвращать потерянных Клиентов, или Программы лояльности Клиентов | 155 |
| Кейс «Как повысить лояльность Клиентов?» | 166 |
| Технологии организации процессов работы с Клиентами: клиентская лояльность как актив | 177 |
| Глава 7. Пространство конкурентных преимуществ. Методы отстройки от конкурентов. | 180 |
| Система — Корпоративный Стандарт продаж | 181 |
| Этапы создания конкурентных преимуществ | 182 |
| Сравнение работы своей компании с работой конкурентов | 185 |
| Отстройка от конкурентов | 188 |
| Глава 8. Корпоративная Книга продаж как инструмент отстройки от конкурентов | 191 |
| Проблемы, связанные с внедрением Корпоративной Системы Продаж | 195 |
| Трудности, возникающие при создании Корпоративной Книги Продаж | 198 |
| Глава 9. Стандарты работы в отделе продаж | 204 |
| Какие стандарты должны быть | 206 |
| Как создавать стандарты обслуживания Клиентов | 209 |
| Заключение | 221 |
| Вместо послесловия | 224 |

Предисловие

Книги по продажам, которые сегодня в книжных магазинах исчисляются уже не штуками, а целыми полками или даже стеллажами, можно разделить на следующие две категории.

1. Советы продавцам: как поступить в той или иной ситуации при общении с Клиентами. Такие руководства дают дельные советы, однако зачастую для того чтобы овладеть описанными приемами требуется тренировка и прохождение не одного тренинга. Да и все равно потом, в критической ситуации, как правило, включается стереотипное мышление, и менеджер действует наобум.
2. Готовые программы тренингов, которые рассчитаны, прежде всего, для пользования внутренними тренерами.

Наша книга о другом!

Она не столько о продажах, сколько об управлении ими и ориентирована в первую очередь на руководителей.

Мы хотим пойти дальше описания работающих приемов или программ тренингов и предложить вниманию читателя системный и глубокий подход к управлению продажами.

Наша книга о том, как день за днем, месяц за месяцем и год за годом работать со своим отделом продаж так, чтобы добиваться требуемых результатов и при этом сохранять ресурсы организации, свои нервы и человеческие отношения; о том, как планомерно двигаться к подобному эффекту, который при этом будет не скачкообразным, а последовательно увеличивающимся.

Перед вами не пересказ научных трудов по управлению отделом продаж. Представленные здесь выводы — это отражение практического опыта десятков руководителей российских компаний и организаций, с которыми мы работали в совместных консалтинговых проектах по становлению отделов продаж. Это наш личный опыт, опыт нашей компании «Арт Бизнес Консалтинг», который мы начали получать с 2005 года и приобретаем по сей день.

Наша книга — это своего рода справочник для руководителя по тем задачам, которые ему приходится решать ежедневно в своем отделе продаж. Книгу необязательно читать с первой главы и целиком, можно воспользоваться отдельными разделами для получения конкретных рекомендаций.

Отзывы первых читателей этой книги

Если вы планируете сделать карьеру от специалиста до руководителя за короткий срок, идите в продажи. Многим активным продавцам предоставляется возможность стать руководителем отдела продаж уже в первые два года успешной работы.

Для эффективного развития карьеры от руководителя отдела продаж до директора по продажам необходимы глубокие знания в областях маркетинга, экономики, психологии, педагогики, а самое главное, более обширные знания техник продаж.

Вы можете получить все эти знания и навыки через 5 лет работы, а можете повысить профессиональную компетенцию продавца и руководителя, воспользовавшись уникальной книгой Гали Новиковой и Артема Богача.

В книге вы найдете стратегии построения отдела продаж и множество приемов и техник продаж, обучения персонала, техник маркетинговой активности, отстройки от конкурентов и создания уникального продукта.

В каждой главе авторы представляют достаточное количество примеров из практики продаж различных компаний, большое количество простых схем, ярких иллюстраций и практических кейсов. Такое изложение материала позволит вам легко запомнить информацию и достичь поставленных целей.

Книга вмещает в себя десятки тренинговых программ! Читайте внимательно и вдумчиво, планируйте и применяйте техники и ценные рекомендации авторов-практиков. Только так можно сделать

не только стремительную, а еще и успешную карьеру и выиграть в конкурентной борьбе!

*Директор по управлению персоналом холдинговой компании
«ANM Group», бизнес-тренер
Ирина Вахрушева*

Редко встречаются книги с хорошим набором практических инструментов. Вы держите в руках одну из них. Несмотря на кажущееся занудство первых двух глав, книга Гали Новиковой и Артема Богача содержит большое количество дельных практических советов и рекомендаций. Начинайте читать сразу с третьей главы — не пожалеете!

*Эксперт по корпоративным продажам, автор
и ведущий рассылки «Как повысить продажи B2B»,
автор концепции Galloper CRM, управляющий ГК Externet,
предприниматель с 14-летним стажем в секторе B2B
Андрей Веселов*

Прочитав эту книгу, вы получите реальные инструменты по наведению порядка в продажах и построению системы продаж. Большое количество практических примеров из опыта компаний, методические рекомендации экспертов помогут провести параллели со своим бизнесом, а также сразу использовать материал в деле при работе со своим персоналом. Если вы хотите обогнать конкурентов, увеличить продажи, построить долгосрочные отношения с клиентами, вам тут же надо приниматься знакомиться с правилами игры в продажах, чтобы выиграть в конкурентной игре.

*Генеральный директор высшей Школы Продаж
Юлия Будишевская*

Книга Гали Новиковой и Артема Богача дает возможность получить самые серьезные базовые навыки, которые необходимы руководителю отдела продаж для того, чтобы построить эффективную систему коммуникации с клиентами.

Авторы дают конкретные советы, честно описывая реалии работы менеджера, упоминая, например, что продажи на 80% состоят из отказов.

Я отношу себя к тем руководителям, которые применяют большую часть этих знаний на практике — в работе своей компании.

А с тех пор, как несколько лет назад первый раз услышала от Гали концепцию трех конгруэнтностей, я постоянно транслирую эту идею своим продавцам.

Кроме того, меня поразило сравнение «качество вашей жизни — это качество вашего общения!» Просто и очень точно...

И хочется добавить, что очень понравился совет, как менеджерам снимать стресс... Спасибо за книгу!

*Специалист по интернет-маркетингу, бизнес-тренер,
директор компаний «АйТи центр» и «Адверт Центр»
Катя Иволжатова*

В 2005 году я возглавила коммерческий отдел регионального отделения федеральной сети телевизионных станций. На тот момент на полках книжных магазинов и в сети была американская переводная литература или книги, написанные нашими теоретиками. Авторы создали практическое руководство для тех, кто несет на себе ответственность за доходную часть бюджета. Особенно мне понравился формат общения с читателем: мнение и опыт двух лиц. Вот уж, поистине, продавать — не ракеты строить! Продавать — это совершать одни и те же шаги. Но когда знаешь дорогу, по которой идешь, и шаги просчитаны, то и путь к цели представляется не как тяжелый подъем в гору, а весенней прогулкой по венскому лесу. Поздравляю с выходом книги!

*Консультант по внедрению ИТ-проектов
Татьяна Бусова*

Сегодня не так часто можно встретить ситуацию, когда бизнес-книга, а тем более книга по продажам, написана совместно мужчиной и женщиной. На мой взгляд, это придает ей дополнительную ценность. В книге удачно соединены женский и мужской взгляды как на организацию продаж, так и на сами продажи. Примеры, которых в ней достаточно, все — из малого российского бизнеса, и наглядны для большинства отечественных предпринимателей. Книга написана простым и понятным языком.

*Эксперт по продажам, координатор проекта
«Стратегии и тактики продаж», www.norca.ru,
главный редактор журнала «Личные продажи»
Дмитрий Норка*

Несмотря на то, что продажи являются ключевым звеном в деятельности предприятия, работа отделов продаж зачастую является «вещью в себе» для первого лица и владельцев бизнеса. В жесткой конкурентной среде успех компании в продажах зачастую определяется нюансами. Понимание этих нюансов со стороны руководителя службы продаж как лидера, несомненно, может стать важным фактором, позволяющим задействовать все конкурентные преимущества организации.

*Ректор Волгоградского Института Бизнеса,
кандидат экономических наук
Андрей Ващенко*

С удовольствием прочитал книгу, которую вы держите в руках. Хочу отметить три основных достоинства книги.

Во-первых, все разложено «по полочкам». После прочтения и мысли, и личный опыт упорядочиваются, и создается четкое структурированное понимание продаж. А это тот результат, который нужен любому профессиональному «продажнику».

Во-вторых, книга написана российскими авторами на основе личного опыта, а не теоретических рассуждений. Многие нюансы продаж проиллюстрированы примерами из наблюдений и практики авторов.

В-третьих, в книге содержится ряд ключевых идей-принципов, которые помогают сохранять верные ориентиры в построении и развитии продаж, подобно звездам, ориентируясь по которым опытный путешественник движется выбранным курсом.

Одной из ключевых идей является важность любви к своему делу и продаваемому товару. Если вы цените свой товар и уверены в его полезности, то вы транслируете свое отношение покупателям, которые «заряжаются» аналогичным отношением к товару. Если же вы относитесь к своему бизнесу и реализуемым товарам как к «шляжке», то будьте уверены, ваши покупатели будут относиться так же. Это моментально скажется на объемах и рентабельности продаж. Убеждения и установки напрямую влияют на результаты нашей деятельности. Поэтому если вы хотите наладить продажи, но считаете управление продажами бюрократией и «фигнёй», то можете быть уверены, что так в вашей компании и будет. Хотите по-другому? Смените свои убеждения и выстройте четкий и работающий как швейцарские часы механизм продаж. Книга вам в этом поможет.

Осознайте, что книга, которая у вас в руках — настоящее сокровище, способное вывести ваш бизнес на совершенно другой уровень, о котором другие лишь мечтают. А после этого — воодушевленно действуйте. Результаты вас порадуют.

*Юрист и бизнес-консультант, www.adudin.ru
Алексей Дудин*

Благодарности

Мы благодарим всех тех, кто, так или иначе, поучаствовал в создании данной книги.

Благодарим наших родителей и семьи: Гридчиных Анатолия Николаевича и Надежду Ивановну, Кириличеву Аллу Анатольевну, Кириличевых Валерия Михайловича и Ольгу Алексеевну, Гридчина Владислава, Гридчину Галину, Кириличева Антона, Кириличеву Татьяну, Новикову Юлию и Кириличева Ярослава за веру в нас и поддержку.

Благодарим наших учителей: Козлова Николая Ивановича, Гагина Тимура Владимировича, Демину Софию; наших друзей и партнеров: Хитрова Алексея, Кельина Алексея, Форер Лав, Наумову Алену, Кошманову Ольгу, Иголкину Инну и Герасимова Виктора, Бондаренко Дмитрия и Юлию, Анисимова Виктора, Мухамеджанова Ильдара, Залияна Карена, Рудь Марину, Заверняева Владислава; и всех наших Клиентов за партнерство и сотрудничество!

ГЛАВА 1

Коммуникация в продажах

Основные идеи главы

- **Сегодня в продажах выигрывают те, кто умеет общаться с Клиентами и понимает важность данного процесса.**
- **Продажи — это общение с Клиентом. Готовьте своих сотрудников к коммуникации.**
- **Требования к продавцам с каждым годом возрастают.**
- **Не ищите готовых специалистов, создавайте их внутри компании.**
- **Закон трех конгруэнтностей подскажет, в каких направлениях учить специалистов.**
- **Подготовка к перехвату Клиента начинается со сбора информации о нем.**

Возможно, кто-то еще помнит конец 1980-х начало 1990-х годов, когда в магазинах были огромные очереди и отсутствовала хоть какая-либо конкуренция, что возводило продавцов в ранг царей. Они диктовали свои условия Покупателям, а те соглашались, деваться было некуда. Только потом, с приходом перемен, установились новые условия для покупок.

Теперь же в каждом районе более или менее крупного города есть по 15–20 магазинов-супермаркетов, не считая павильонов, ларьков и рынков. И теперь Покупатели решают, где им лучше совершать покупки. Мы выбираем не только между ценой и ассортиментом товаров, нам также важны сервис, отсутствие очередей, удобство парковки и многое другое.

Резко повысились требования не только к комфорту торговых точек, но и к уровню обслуживания. Еще далеко не во всех магазинах продавцы, пусть даже механически, здороваются и улыбаются, а уж про искреннюю радость Клиентам говорить не приходится вовсе. Естественно, мы выбираем те, где удобнее, приятнее, приветливее.

Построение взаимоотношений «Продавец—Клиент»

Какие факторы влияют на создание желательных отношений между продавцом и Клиентом? Скажем сразу: все они напрямую связаны с личностью продавца, поскольку именно он управляет процессом коммуникации, являясь человеком системы и владеющим необходимой информацией о компании, товаре, алгоритме продаж. Именно от него зависит, узнает ли Клиент об акции или нет, останется ли довольным общением и будет ли удовлетворен запрос Клиента.

Итак, к **основным факторам, способствующим установлению эффективных отношений с Клиентом**, относятся:

- эмоциональность — умение транслировать положительный настрой по отношению к Клиенту;
- контактность — умение быть открытым для Покупателя;
- эмпатия — умение понимать чувства Клиента, его позицию;
- энтузиазм — способность мотивировать Покупателя к вопросам и действиям;
- личное признание — умение отмечать личный вклад Покупателя в процессе коммуникации.



Комментарий Артема Богача:

Я добавил бы такое качество, как Лояльность к компании, к товару / услуге, Клиентам / Посетителям.

- На что обращает внимание Клиент?
- На *характер* продавца. Это надежность, уверенное поведение и компетентность продавца, — все то, что внушает доверие к нему.
 - На *отношение к нему* продавца. Это эмпатия, которую проявляет продавец по отношению к Клиенту, и его способность настроиться на эмоциональную волну Покупателя.

- На *факты*, которыми продавец логично подтверждает свои выводы. Это рациональность в приведении доводов.



Комментарий Артема Богача:

Я, как Клиент, в первую очередь обращаю внимание на внешний вид продавца. Для меня важны — опрятная одежда, хороший запах и доброжелательное выражение лица плюс внятная и понятная речь. Потом уже все остальное.

Таким образом, мы получаем формулу успешной продажи:

▲
▲ **Характер — Отношения — Логика изложения** ▲
▲

Важно руководствоваться ею в своей работе. Большинство людей при выражении своих взглядов обращаются непосредственно к *логике*, к своему левому полушарию, которое отвечает за все рациональное в нашем поведении, пытаясь, таким образом, убедить других в весомости своих измышлений, не отдав перед этим должного *характеру и отношению*. Это не всегда эффективно, так как часто прежде чем убеждать фактами, нужно сначала вызвать доверие к себе и продемонстрировать определенное отношение к собеседнику.

Важным фактором установления эффективных отношений с Клиентом является наличие у продавца **определенных компетенций**.

Принимая нового сотрудника на работу, мы каждый раз сталкиваемся с тем, что невольно сравниваем его профессиональный потенциал с неким эталоном, представлением об идеальном продавце, существующем внутри компании. Отметим, что в каждой компании имеется свое видение идеального продавца. Но если говорить о собирательном образе, то ему присущи компетенции, отображенные на рис. 1. Свободное поле на схеме по желанию вы можете заполнить своим корпоративным требованием, и тем самым создать образ идеального продавца вашей фирмы.

Другим важным фактором эффективного взаимодействия с Клиентом является **профессионализм продавца**. В связи с этим существует следующее распространенное заблуждение.

Службы персонала жалуются на дефицит профессиональных кадров. *Ждут готовых специалистов* и сетуют на нехватку времени для подготовки и обучения кадров, а также на отсутствие сознательности у кандидатов.



Рис. 1. Идеальный продавец

А ведь давно замечено, что опытные специалисты, как правило, приходят с уже сформированными представлениями о продажах, которые работодателю требуется адаптировать под устои своей компании. Последние тенденции на рынке труда таковы: выгоднее брать молодых и неопытных, поскольку их легче воспитать и обучить методике продаж в соответствии с корпоративной идеологией организации. Именно поэтому мы хотим уделить много внимания вопросам подготовки продавцов / сотрудников по работе с Клиентами. Ведь то или иное впечатление о торговой компании на 60% зависит от сотрудника, который общается с Клиентом.



Комментарий Артема Богача:

Из молодого и неопытного сотрудника можно сделать лояльного, обученного в соответствии со стандартами компании специалиста. Это легче, проще и дешевле, чем переучивать, перевоспитывать сотрудника с опытом.

Многие руководители часто подчеркивают в требованиях кискателям на должность продавца, что им нужны общительные, молодые и обязательно с опытом работы. Причем наличие опыта в большинстве случаев является определяющим моментом в выборе кандидата.

Все потому, что работодатель хочет, чтобы к нему пришел уже готовый специалист, понимающий суть продаж, умеющий общаться с Клиентами, осознающий важность сервиса и т. д. Ведь на создание клиентоориентированного подхода у продавца уходит масса времени, и часто сотрудник покидает компанию раньше, чем работодатель успевает сформировать в нем нужное видение.

При этом руководитель, как правило, не задумывается об обратной стороне «большого опыта» — об умении уводить Клиентов за собой в другую компанию, увиливании от ответственности, обмане работодателя.



Комментарий Артема Богача:

Также я не рекомендовал бы брать на работу людей, имеющих опыт ведения собственного бизнеса. Может показаться, что это хороший знак и характеризует сотрудника как человека ответственного и предприимчивого. Как правило, так оно и есть. Однако через некоторое время такого сотрудника посещает очередная идея, и он спешит реализовать ее на стороне. А ваша компания, оказывается, была для него всего лишь временной остановкой.

Кроме того, стоит помнить, что компетентный сотрудник привык работать в определенном стиле и по определенному алгоритму, принятому в прежней компании и заточенному под определенный продукт. Ему потребуется время, чтобы перестроиться под новые условия. Часто такие сотрудники могут проявлять нелояльность, сопротивляться распоряжениям руководства, учат тому, как, им кажется, было бы лучше. Это похоже на пример из семейной жизни, молодые хозяйки с таким наверняка сталкивались, когда съев душевно приготовленный борщ, муж делает комментарий: «А у моей мамы...» Так и здесь, нередко можно услышать от опытного сотрудника: «А вот у нас было так...»

Также накопленный опыт продаж может служить причиной нежелания сотрудника осваивать новые стили работы, приемы и технологии. Не так уж часто встречаются сознательные специалисты, понимающие важность получения новых знаний, открытые обучению. А также — которые используют свой опыт, полученный в других сферах, для того, чтобы быть более гибкими и креативными в своей работе. Редко, но все же встречаются продавцы, которые говорят: «Мне все равно, что продавать. Я просто люблю продавать» или «Продажи — это то, что я делаю лучше всего и от чего получаю удовольствие».