

Радмило Лукич  
Евгений Колотилов

# ТЕХНИКА ПРОДАЖ КРУПНЫМ КЛИЕНТАМ

111 вопросов и ответов



“ Если 1 или несколько клиентов делают более 20% ваших доходов, прочитайте эту книгу.

”

*Радмило Лукич,  
бизнес-тренер и консультант  
в области продаж B2B*



## **Прочитав эту книгу вы узнаете:**

- как находить активным поиском крупных клиентов;
- как подготовить им коммерческое предложение;
- как добиться встречи с крупным клиентом;
- как проводить встречи и презентации с крупными клиентами;
- как отстоять свою цену в переговорах с крупными клиентами;
- и еще очень очень многое, из того что должен знать каждый уважающий себя менеджер по продажам.

Радмило Лукич  
Евгений Колотиллов

ТЕХНИКА ПРОДАЖ  
**КРУПНЫМ  
КЛИЕНТАМ**

111 ВОПРОСОВ И ОТВЕТОВ



«Альпина Пабlishер»

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва  
2012

УДК 339.187; 658.8  
ББК 65.422  
Л84

**Лукич Р., Колотилов Е.**

Л84      Техника продаж крупным клиентам: 111 вопросов и ответов / Лукич  
Радмило, Колотилов Евгений. — М.: Альпина Пабlishер, 2012. — 265 с.

ISBN 978-5-9614-1965-8

В книге известных бизнес-тренеров по продажам популярно и доходчиво раскрывается полный цикл продаж крупным клиентам — от их поиска до подписания с ними договора. Разобраны такие темы, как первичный поиск клиентов, работа с входящим потоком клиентов, составление коммерческих предложений крупным клиентам, презентации, переговоры, работа с ценовым возражением и др.

«Техника продаж крупным клиентам» представляет собой обширное собрание ответов на часто задаваемые вопросы, которые авторы собирали в течение нескольких лет, получая их от реальных людей, имеющих за плечами опыт в продажах.

Информация, которую содержит данная книга, ранее в основном была доступна лишь сотрудникам крупных корпораций. Сейчас она предлагается вниманию широкого круга людей — менеджерам по продажам, менеджерам по работе с ключевыми клиентами, менеджерам по развитию бизнеса, руководителям отделов продаж, а также всем тем, кто хочет продавать на большие суммы крупным заказчикам.

УДК 339.187; 658.8  
ББК 65.422

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

© Радмило Лукич,  
Евгений Колотилов, 2011  
© ООО «Альпина Пабlishер», 2012

ISBN 978-5-9614-1965-8

# Содержание

<i>К читателю</i> .....	15
<i>Об авторах</i> .....	17
<i>От авторов</i> .....	19
<b>Предисловие. О книге</b> .....	21
1 Для кого эта книга?.....	23
2 Почему авторы решили поделиться в книге бесценной информацией, ранее доступной только на дорогих семинарах?.....	24
3 В каких отраслях применимы методы, описанные в этой книге?.....	25
4 Кому не стоит читать эту книгу? В каких отраслях описанные методы не будут работать?.....	26
5 Чем эта книга не является?.....	27
6 На что похожа эта книга?.....	28
7 Откуда взялись вопросы для данной книги?.....	30
<b>Часть 1. Введение</b> .....	31
8 Что такое крупный клиент и крупный контракт?.....	33
9 Что такое ключевой клиент?.....	34
10 Обязательно ли ключевой клиент является крупным клиентом и должен приносить много денег?.....	35

11	Сколько крупных (ключевых) клиентов может быть закреплено за одним менеджером? .....	37
12	Стоит ли менеджеру по работе с ключевыми клиентами работать и с мелкими клиентами тоже? .....	38
13	Чем продажи крупным клиентам отличаются от продаж обычным среднестатистическим клиентам? .....	39
14	В чем разница между продажей продуктов и продажей услуг? .....	41
15	Как продавать услуги крупным клиентам? .....	43
16	Нужно ли адаптировать свои продукты и услуги под крупных клиентов, выделяя их в отдельные VIP-линейки? .....	45

## **Часть 2. Профессиональные и личные качества успешного менеджера по продажам** .....

17	Какова роль личности менеджера по продажам в крупных продажах? .....	51
18	Какие специфические навыки и знания нужны менеджеру по продажам, чтобы продавать крупным клиентам? .....	53
19	Как развивать навыки менеджера по продажам? .....	57
20	Какие личные качества необходимы успешному менеджеру по продажам? .....	58

## **Часть 3. Активные продажи крупным клиентам** .....

21	Стоит ли заниматься активными продажами или достаточно потока клиентов, приходящих по рекламе? .....	63
22	Существует мнение, что все крупные клиенты уже поделены. Можно ли их вообще найти активным поиском? .....	64
23	Как искать крупных клиентов? .....	66

24	Как войти в крупную компанию?	70
25	Я продавец, который только что устроился на работу менеджером по продажам; у меня еще нет клиентов, но я хочу сразу заниматься крупными. С чего мне начать?	72
26	Где искать крупных клиентов?	74
27	Как готовиться к активному поиску клиентов?	76
28	Как правильно совершать холодные звонки крупным клиентам?	78
29	Как по телефону можно добраться до нужного собеседника?	81
30	Что отвечать на вопрос секретаря «Как вас представить»?	82
31	Что делать, когда предлагают «позвонить позже»?	83
32	Что делать, если клиенты говорят, что им ничего не надо?	84
33	По каким признакам можно судить о том, что телефона или электронной почты недостаточно и нужна личная встреча с клиентом, перед тем как готовить ему коммерческое предложение?	85
34	Как назначить первую встречу с клиентом?	87
35	Какие ошибки часто допускаются при активном поиске крупных клиентов?	89
36	Я заинтересован в крупном клиенте, но он уже работает с нашими конкурентами. Как быть?	90
37	Что делать, если я проработал целый месяц менеджером по продажам и до сих пор нет ни одного намека на контракт?	92

#### **Часть 4. Работа с входящим потоком клиентов** ..... 95

38	Как отбирать и классифицировать входящих клиентов, с кем из обратившихся стоит иметь дело, а с кем нет?	97
----	---	----

39	Как обрабатывать входящий поток клиентов? .....	102
40	Как назначать встречи с клиентами, которые сами звонят в наш офис и интересуются товарами и услугами? .....	104
41	Какие ошибки бывают при обработке потока входящих потенциальных клиентов? .....	106

## **Часть 5. Готовим предложение клиенту .....**

42	Как правильно составить коммерческое предложение клиенту, который проявил первичный интерес? .....	111
43	Какова структура коммерческого предложения? Какие смысловые блоки оно содержит? .....	115
44	Стоит ли представлять коммерческие предложения в виде длинного письма? .....	117
45	Стоит ли в коммерческом предложении делать адресные пометки типа: «Эту часть письма дайте посмотреть и проанализировать вашему финансовому директору, другую — вашему администратору»? .....	118
46	Есть ли смысл указывать в коммерческом предложении, что проблему, выявленную в ходе встречи, можно решить несколькими способами, далее описать каждый способ с его плюсами и минусами и предложить в результате тот, который наиболее выгоден для клиента? .....	119
47	Будут ли коммерческие предложения отличаться друг от друга, если в одном случае мы вышли на клиента активным поиском (и он проявил интерес), а в другом — он сам нашел нас? .....	120
48	Существует большой соблазн предложить новому клиенту нестандартные условия, чтобы его заполучить. Как сделать так, чтобы эти нестандартные условия не стали для нашей фирмы обременительны? .....	122
49	Имеет ли смысл в коммерческом предложении выдвигать два варианта покупки — более дорогой и более дешевый? .....	124



50	Какие ошибки чаще всего допускаются при составлении коммерческих предложений? .....	125
51	Не будет ли ограничение в виде срока действия коммерческого предложения воспринято клиентом как давление? .....	126
52	Как доставлять коммерческое предложение: в электронном виде или в бумажном? .....	127
53	Правда ли, что если две фирмы присылают свои коммерческие предложения клиенту, при этом одно небольшое по объему, а другое огромное, то последнее воспринимается как более серьезное? .....	128
54	Как реагировать, если клиент сказал: «Спасибо, мы все получили, изучим и сами свяжемся с вами»? .....	129
55	Допустим, на второй день после отправки клиенту предложения мы звоним ему и спрашиваем, удалось ли ему ознакомиться с ним. Он отвечает: «Да, удалось». И дальше надо подтолкнуть его к следующему шагу. Каким образом это лучше сделать? Стоит ли использовать фразы-заготовки, шаблоны? .....	131

## **Часть 6. Первая встреча с потенциальным клиентом** ..... 133

56	Как готовиться к первой встрече с потенциальным крупным клиентом? .....	135
57	Нужно ли в процессе подготовки к встрече исследовать основных конкурентов клиента? .....	138
58	Что делать, если неожиданно появилась возможность пообщаться с клиентами, а времени на подготовку нет? .....	139
59	Можно ли назначать встречу, не имея конкретного предложения или продукта-тарана? .....	140
60	Где должна происходить первая встреча с потенциальным клиентом? .....	141
61	На какое время лучше назначать первую встречу? .....	142
62	Сколько времени просить для встречи? .....	143

63	Кого взять с собой на встречу?	144
64	Какие материалы следует брать с собой на встречу?	145
65	Как определить лиц, принимающих решения, и степень влияния других сотрудников компании?	146
66	Какова цель первой встречи с потенциальным клиентом?	147
67	Каким должно быть наше поведение на первой встрече?	148
68	Мы пришли на встречу в назначенное время, а нам говорят: «Ждите, директор занят». Сколько ждать — полчаса, час?	150
69	Чего нельзя делать на первой встрече?	152
70	Как на встрече определить «болевые точки» клиента?	154
71	Как лучше всего завершить встречу?	155
72	Как может выглядеть отчет о встрече с клиентом?	156
73	Как одеваться на встречу с клиентом?	157

## **Часть 7. Дальнейшие шаги, встречи, взаимоотношения, тендеры**

74	Когда стоит делать первые шаги бесплатно/платно?	163
75	Как в крупных компаниях принимают решения о покупке?	165
76	Присутствует ли эмоциональная составляющая в процессе принятия решений о крупных закупках?	166
77	Можно ли использовать как средство убеждения обращение к человеческой жадности, алчности, зависти и т. п.?	167
78	В фирме клиента два лица, принимающих решения. Один за наше предложение, а другой против. Наши действия?	168
79	Как быстро создать обширный круг связей в коллективе нужного крупного клиента?	170

80	Если у нас фирма маленькая, а хочется продавать крупным клиентам, как убедить их, что мы справимся, и выглядеть солидно? .....	172
81	Нас пригласили участвовать в тендере — как определить, настоящий ли это тендер? .....	173

## **Часть 8. Презентация** .....

82	Как подготовиться к презентации, чтобы хорошо ее провести? .....	177
83	Как сделать хороший слайд-график? .....	184
84	В каких случаях стоит готовить и предоставлять аудитории раздаточные материалы? .....	186
85	Каким должно быть содержание раздаточных материалов? .....	187
86	Как правильно работать с оборудованием? .....	188
87	Как лучше проводить генеральную репетицию презентации? .....	189
88	Как грамотно использовать голос, мимику, жесты во время проведения презентации? .....	190
89	По каким признакам можно понять, что теряется контроль над аудиторией? .....	193
90	Нужно ли задавать вопросы залу и для чего? .....	194
91	Как правильно поступать, если я знаю ответы на вопросы из зала? .....	195
92	Что делать, если я не знаю ответов на вопросы из зала? .....	196
93	Что делать, если я знаю ответ на вопрос, но не хочу отвечать? .....	197
94	Как преодолеть страх и волнение перед презентацией? .....	198
95	Как отвечать на нападки во время презентации нашего предложения? .....	200

<b>Часть 9. Обсуждение ценового вопроса</b>	201
96 Что делать, если клиент говорит: «Ваше предложение слишком дорогое»?.....	203
97 Что делать, если клиент говорит, что у него нет денег? .....	216
98 Что делать, если клиент говорит, что может купить это дешевле в другом месте? .....	218
99 Соглашаться ли, если покупатель говорит, что мы сделаем хороший бизнес, снизив для него цены?.....	220
100 Может ли наш конкурент продать крупному клиенту что-то ниже себестоимости?.....	221
101 Как отличить дежурную попытку клиента поторговаться от реальной дороговизны нашего предложения? .....	222
102 Какие ошибки совершают новички, когда слышат ценовое возражение?.....	223
<b>Часть 10. Заключение контракта</b>	225
103 Как можно выделиться среди нескольких конкурентов, чтобы получить заказ, если мы предлагаем примерно одно и то же?.....	227
104 Как можно сгенерировать для клиента источник срочности, чтобы подтолкнуть его к заключению контракта? .....	229
105 Какие методы заключения контракта из описанных в литературе на самом деле не работают?.....	230
106 Как вести себя менеджеру после заключения контракта?.....	231
<b>Часть 11. Последующая работа</b>	233
107 Как уговорить крупного клиента дать хороший отзыв? .....	235
108 Как поставить продажи крупным клиентам на поток?.....	236

109	Через какие этапы развития проходят взаимоотношения между ключевым клиентом и менеджером по продажам, и какие задачи для каждого из этапов стоят перед менеджером?	237
110	Как можно получить обратную связь от клиента о качестве работы нашей компании?	239
111	Какие сведения о ключевом клиенте следует собирать?	241

## **ПРИЛОЖЕНИЯ** ..... 245

Приложение 1		246
<i>Группа принятия решения</i>		246
Приложение 2		247
<i>Вариант отчета о встрече</i>		247
Приложение 3		249
<i>Вероятность заключения контракта</i>		249
Приложение 4		250
<i>Рекомендуемые цветовые сочетания элементов одежды (с учетом международных стандартов)</i>		250
Приложение 5		251
<i>Мини-досье на ключевого клиента (вариант 1)</i>		251
Приложение 6		260
<i>Мини-досье на стратегического клиента (вариант 2)</i>		260



# К читателю

**К**нига Радмило Лукича и Евгения Колотилова — скорее вредная, чем полезная.

Вредная, в первую очередь, потому, что забирает у менеджера по продажам возможность сказать: «Я не знаю, как достучаться до лица, принимающего решение...» или «Я не знаю, где мне найти свой следующий крупный заказ...»

Масса «не знаю», «не умею» и «не могу» автоматически уходит в прошлое при прочтении и проработке этой книги.

Эта книга — больше, чем тренинг. Больше, чем руководство к действию. Больше, чем справочное издание. Авторы разобрали полный цикл продаж крупным клиентам — от поиска последних до подписания с ними договора: это и переговоры, и выстраивание коммерческих предложений, и активные продажи, и работа с входящими потоками заинтересованных потенциальных клиентов. Информация дается сжато, по существу, иллюстрирована конкретными примерами.

Просто бери и внедряй. С любого места. Прямо сейчас.

Очень мощное средство увеличения вашего оборота и вашей прибыли.

*Андрей Парабеллум,  
проект Infobusiness2.ru*





# Об авторах

**Радмило Лукич, бизнес-тренер и консультант в области продаж B2B.**

В тренерском бизнесе с 01.04.2000 года. Владелец компаний PINTA LAB LTD и «Лаборатория Радмило Лукича». Торговая марка SALECRAFT, сайт [www.salecraft.ru](http://www.salecraft.ru).

Провел более 2000 тренинг-дней в форме открытых и корпоративных тренингов, семинаров и мастер-классов. По рейтингу, который делал журнал «Секрет фирмы», на основе отзывов HR-аудитории, входит в 10 лучших тренеров РФ и занимает 1-е место среди тренеров по продажам B2B.

Родился 27 июня 1956 года в Белграде. По матери македонец, по отцу серб. Закончил электротехнический факультет Белградского университета.

Отец 2 сыновей: Мирко (1988 г.р.) и Никола (1991 г.р.).

Собаковод. Любит ВСЕ породы собак, но выбрал венгерскую породу пули.

Джиповод со стажем. Любит ВСЕ породы джипов, но выбрал несколько LR.

Специализируется на следующих темах: управление отделом продаж, продажи B2B, работа с ключевыми клиентами. Выступал перед аудиторией до 3000 человек, мечтает о выступлениях на стадионе. Любит то, что делает, иначе не делает это вообще.





### **Евгений Колотилов**

Бизнес-тренер по продажам  
и маркетингу, консультант.

<http://www.kolotiloff.ru>

Основная специализация:  
увеличение объема продаж  
и привлечение новых клиентов.  
Ежегодно проводит десятки се-  
минаров на тему продаж и мар-  
кетинга по всей России.

Учился у лучших биз-  
нес-тренеров мира, таких как  
Джим Рон, Эбен Паган (Дэвид

ди Анжело), Дэн Кеннеди, Фрэнк Кёрн, Джей Абрахам, Джо Ви-  
тале, Джон Карлтон, Джей Конрад Левинсон, Энтони Роббинс,  
Билл Глейзер, Джо Полиш, Пол Хенли.

Опыт работы в продажах и маркетинге с 1994 года. Препо-  
давал на программе МВА в РУДН и в Институте банковского  
дела АРБ.

Автор и разработчик уникального курса «Клиенты на ха-  
ляву», позволяющего привлекать новых клиентов с нулевым  
бюджетом. Автор книг-бестселлеров: «100 подсказок менеджеру  
по продажам», «Удвоение личных продаж».

В 2009 году наряду с Радмило Лукичем был назван журналом  
«Управление сбытом» одним из лучших в России бизнес-тренеров.

Направление тренингов: корпоративные тренинги продаж,  
продажи крупным клиентам, переговоры, презентации, мар-  
кетинг.

# От авторов

**П**од словом «продавец» или «менеджер по продажам» еще 10–15 лет назад каждый понимал то, что хотел понимать. Поэтому сегодня само понятие «менеджер по работе с крупными клиентами» выглядит как относительно молодое. Для тех, кто считает, что он – всего лишь обычный продавец, это не более чем банальное название. А для кого-то это совершенно определенный тип профессии с уникальными навыками и знаниями.

Известно, что для забега на 100 метров и для бега на 10 километров нужны совершенно разные люди. Универсал, который бегают на любые дистанции, может выиграть любительские соревнования, но чемпионом мира он, скорее всего, стать не сможет. Потому что разные дистанции требуют разной подготовки, работы различных групп мышц, различной длины шага и разного типа дыхания. В одном случае это аэробный тип нагрузки на организм спортсмена, а в другом – анаэробный.

То же самое и с менеджерами по продажам, которые продают разным типам клиентов. Менеджер по работе с ключевыми клиентами – это очень серьезное оружие, это крупнокалиберная пушка, которая бьет по очень большим и серьезным целям.

Если эта книга поможет вам лучше понять и оценить профессию менеджера по работе с ключевыми клиентами, мы свою задачу выполнили. Но еще лучше, если вы не только полюбите и поймете ее, но и пожелаете заниматься этим долгие годы. И если вы действительно хотите быть победителем, помните, что

никакой набор техник, знаний и навыков не поможет вам выиграть без определенного настроя.

Успехов вам!

*Радмило Лукич, Евгений Колотиллов*

С авторами можно связаться по электронной почте.

Радмило Лукич: [radmilo@salecraft.ru](mailto:radmilo@salecraft.ru)

Евгений Колотиллов: [kolotiloff@reklamy.ru](mailto:kolotiloff@reklamy.ru)

Предисловие

**О КНИГЕ**



# 1 Для кого эта книга?

Для менеджеров по работе с ключевыми клиентами (key account managers)<sup>1</sup>, перед которыми стоит задача продать этим клиентам намного больше, чем раньше.

Для менеджеров по работе с клиентами (account managers) и для менеджеров по продажам (sales managers), которые хотят продавать на большие суммы крупным заказчикам.

Для менеджеров по развитию бизнеса (business development managers), которым нужно привлекать новых клиентов на новых рынках.

Для маркетологов, которые хотят помочь своим продавцам увеличить продажи.

Для высших руководителей компаний, которые хотели бы разобраться в процессе крупных продаж.

Для начальников отделов продаж, которые хотят найти что-то новое для увеличения объема продаж.

---

<sup>1</sup> В классическом понимании менеджер по работе с ключевыми клиентами — это сотрудник, за которым закреплены от одного до трех очень крупных клиентов. Он работает только с ними, и если появляются другие заказчики, он передает их другим менеджерам.

## **2 Почему авторы решили поделиться в книге бесценной информацией, ранее доступной только на дорогих семинарах?**

**Д**ействительно, информация, которую содержит данная книга, ранее была доступна в основном только сотрудникам крупных корпораций, где организовывалось обучение персонала по таким темам, как «Работа с ключевыми клиентами» и «Продажи ключевым клиентам». В то же время для людей, работающих в небольших компаниях, путь к этому знанию был закрыт.

Причиной написания книги было желание сделать процесс передачи подобных знаний более демократичным: предоставить большому числу людей, проявляющих интерес к данной теме, практическую информацию такого качества, которое ранее было привилегией только корпоративных служащих.

Фактически сотрудник маленькой компании, где работают всего пять человек, после прочтения этой книги будет теоретически подкован лучше, чем служащий транснациональной корпорации.



### **3 В каких отраслях применимы методы, описанные в этой книге?**

**К**нига абсолютно точно поможет компаниям, занимающимся продажей комплексных продуктов, услуг и проектов, а также компаниям, у которых длинный цикл сделки. Она будет полезна тем, кто ведет честную конкурентную борьбу на открытом рынке.

Если говорить конкретно об отраслях, то это могут быть финансы, рекламные услуги, информационные технологии, высокие технологии, строительство, продажа дорогого оборудования, услуги для компаний, продажа автомобилей корпоративным клиентам, работа с госсектором и т.п.

В то же время любой читатель, сумеющий «спроецировать» книгу на свой опыт и сферу деятельности, сможет получить от книги значительную пользу, даже если он всего лишь поставляет спички в розничные магазины.

Иными словами, эта книга поможет всем, кто продает продукты или услуги в секторе «бизнес для бизнеса» (business to business).

## **4 Кому не стоит читать эту книгу? В каких отраслях описанные методы не будут работать?**

**Ч**тение этой книги вряд ли поможет компаниям, работающим в условиях монополии или закрытого рынка. Не поможет она также там, где принятие решения о покупке зависит лишь от коррупционной составляющей.

Методы, описанные в этой книге, не годятся для продажи трейдерами биржевых товаров.

Не подходят они и тем, у кого очень короткий цикл сделки и множество мелких клиентов, например розничным магазинам.

## 5 Чем эта книга не является?

Эта книга не является ни академическим учебником, ни теоретической монографией, ни пошаговым пособием для новичков, которые не имеют опыта в продажах. Данная книга не является описанием трюков, показывающих, как навязывать клиентам низкопробные и не нужные им товары.

Эта книга не является панацеей от всех проблем, с которыми может столкнуться продавец. Она не является жестким набором правил, которые следует выполнять безоговорочно, поскольку в различных ситуациях в зависимости от контекста может понадобиться индивидуальное решение той или иной задачи.

## 6 На что похожа эта книга?

Эта книга похожа на набор мягких правил, которые оставляют место для творчества и в соответствии с которыми решили действовать очень грамотные менеджеры по работе с ключевыми клиентами.

Эта книга похожа на ускоритель, который может довести время разгона менеджера по продажам — и начинающего, и уже имеющего некоторый опыт — до нужной скорости и нужного уровня компетенции.

Эта книга представляет собой обширное собрание ответов на часто задаваемые вопросы, которые собирали в течение нескольких лет, получая их от реальных людей, имеющих за плечами опыт в продажах.

Эта книга похожа на шпаргалку, в которую можно заглянуть, когда не знаешь ответа на возникший вопрос, связанный с продажами.

Данная книга похожа на методическое пособие, в котором можно найти подробные ответы на множество конкретных вопросов. Это попытка собрать и систематизировать в одном месте знания по продажам крупным клиентам.

Эта книга похожа на конструктор, к которому можно добавлять новые блоки.

Эта книга похожа на рассказчика, который сложные вещи, ранее понятные только профессионалам в области продаж, рассказывает настолько простым языком, что они становятся по-

няты любому сотруднику компании, никогда прежде не имевшему дела с продажами.

Эта книга похожа на мини-учебник для специалистов, желающих совершенствоваться в своем деле.

Эта книга — генератор новых идей.

## 7 Откуда взялись вопросы для данной книги?

Все вопросы для этой книги были либо в разное время присланы авторам конкретными менеджерами по продажам, либо поставлены в ходе проводимых нами тренингов и семинаров. На самом деле вопросов было намного больше; из наиболее часто повторяемых и актуальных мы отобрали 111 и для удобства сгруппировали их по темам.

Часть 1

# **ВВЕДЕНИЕ**





## 8 Что такое крупный клиент и крупный контракт?

Для разных компаний определения этих понятий неодинаковы. Для одних продажа на 30 000 руб. будет крупной, для других продажа и на 300 000 долл. может оказаться мелкой рядовой сделкой. Поэтому «крупный клиент» — понятие относительное.

В качестве условного ориентира под словами «крупный клиент» будем подразумевать клиента, годовой объем продаж которому составляет не менее 10% общих доходов всей вашей компании. Например, если оборот вашей компании составляет 20 млн руб. и один из клиентов купил у вас на 2 млн руб., то такого клиента мы и будем считать крупным.

Стоит знать и помнить, что если клиент приносит вам больше 20% общих доходов, то это может вызвать критическую зависимость компании от данного клиента.

Когда один клиент обеспечивает более 50% общего дохода, ситуация приближается к тому, что называется «моноклиент».

Компании, работающие с несколькими крупными клиентами, которые в совокупности приносят ей львиную долю дохода, должны отдельно осуществлять программу по обеспечению лояльности таких клиентов.

Кроме того, существуют отрасли, где крупным считается клиент, который, несмотря на малый удельный вес в общем обороте компании, приносит в несколько раз больше, чем среднестатистический клиент. Например, сотовый оператор связи, где средняя сумма счета за месяц составляет 300 руб., может считать всех клиентов, чей месячный счет превышает 1500 руб., крупными и присваивать им VIP-статус.

## 9 Что такое ключевой клиент?

**П**од словами «ключевой клиент» следует понимать клиента, стратегически значимого для компании. Помимо клиентов, приносящих вам более 10% дохода, это может быть и клиент, с которым компания пока не работает или работает в незначительных объемах, но который очень перспективен для дальнейших отношений. К таким клиентам в первую очередь относят тех, у кого существует значительный бюджет на закупки товаров и услуг, продажей которых занимается ваша компания. Лучшим доказательством их перспективности являются значительные доходы, получаемые конкурентами вашей компании в результате работы с данными заказчиками. Рассматривая возможности работы с такими клиентами, компания должна максимально точно оценить сильные и слабые стороны конкурентов, уже работающих с ними. Иногда стоит попробовать договориться с конкурентами о субподряде или просто о сосуществовании.

Ключевыми можно считать и клиентов, известных в своей отрасли или на своей территории. Сотрудничество с ними может значительно помочь при дальнейшем продвижении продуктов и услуг компании. Это, в частности, перспективно для компании, если она фокусируется на работе в вертикальных рынках, т.е. предлагает типовые или индивидуальные решения определенным группам клиентов (например, компаниям телекоммуникационного сектора, госучреждениям и т.п.). Этих клиентов можно назвать также имиджевыми клиентами.

# 10

## **Обязательно ли ключевой клиент является крупным клиентом и должен приносить много денег?**

**Н**ет, не обязательно. Крупный клиент может быть ключевым, а вот ключевой крупным быть не обязан.

Ключевым клиентом может быть так называемый «имиджевый клиент»: это клиент, который покупает у вас мало, но при этом является узнаваемым и известным. Существует ошибочное мнение, что работа с имиджевыми клиентами бесполезна для компании, если они не приносят ей много денег. Однако если вы в своем бизнесе начнете разделять то, на какие деньги вы живете сегодня, и то, на что будете жить завтра, важность имиджевых клиентов станет очевидной. Ссылаясь на то, что вы работаете с этим имиджевым клиентом, и используя его рекомендации, вы сможете открыть двери во многие другие крупные компании.

Кроме того, иногда клиента делают ключевым (даже при не очень большом доходе, получаемом от него) его особые компетентность и требовательность, так как работа с таким клиентом способствует соблюдению компанией высоких профессиональных стандартов и ее постоянному совершенствованию.

Подобные клиенты зачастую помогают обнаружить слабые места компании, и иногда благодаря им инициируются такие проекты, как «Улучшение схемы взаимодействия подразделений компании», «Организация четкого управления проектами», «Построение системы CRM». Если крупные клиенты непосред-

ственно и существенно влияют на финансовые показатели компании, то ключевые клиенты этого типа оказывают значительное влияние на внутренние процессы и процедуры в компании, а также (опосредованно) на профессиональный уровень сотрудников компании. Очевидно, что и те и другие нужны компании.

# 11

## Сколько крупных (ключевых) клиентов может быть закреплено за одним менеджером?

**З**а одним менеджером, как правило, закрепляется от одного до трех крупных или ключевых клиентов. Работа с ними требует больше аналитики, усердия и подготовки, чем работа с другими клиентами. Это диктует и особый подход к ней — нельзя собирать сведения о крупном (ключевом) клиенте в том же формате, что и о разовых и мелких клиентах.

Правильнее все же исходить из количества денег, которые приносит компании конкретный менеджер, а не из числа клиентов.

Если ваша компания еще не работает с ключевым клиентом, а только пытается наладить с ним отношения, то этим может заниматься и менеджер по развитию бизнеса.

# 12

## Стоит ли менеджеру по работе с ключевыми клиентами работать и с мелкими клиентами тоже?

**В** идеале менеджеру по работе с ключевыми клиентами не стоит этого делать. Подход «курочка по зернышку клюет» здесь скорее вреден, чем полезен. За то время, которое было потрачено им на мелких клиентов, он мог бы принести своей компании больше денег, сконцентрировавшись только на ключевом клиенте, например продав ему что-нибудь еще.

В крупных компаниях менеджерам по работе с ключевыми клиентами запрещено заниматься мелкими заказчиками. Этот запрет может выглядеть и как ограничение по числу клиентов, с которыми он имеет право работать (не более двух-трех), и как ограничение по сумме контракта, когда всех клиентов, делающих заказ меньше определенного размера, он обязан передавать другим сотрудникам, специально нацеленным на работу с мелкими клиентами.

# 13

## Чем продажи крупным клиентам отличаются от продаж обычным среднестатистическим клиентам?

**П**ри продажах крупным клиентам цикл сделки длиннее, т.е. проходит больше времени с момента начала общения с клиентом до получения заказа.

При продажах крупным клиентам в процесс принятия решения о покупке вовлечено большее число людей.

Намного серьезнее для компании продавца и последствия того, насколько качественно последний выполнил поставку. От этого зависят и имидж компании, и ее репутация, и последующие рекомендации этим заказчиком вашей компании другим клиентам.

Работа с крупными клиентами больше похожа на управление проектами, а с мелкими — на выполнение стандартных конвейерных операций.

Осуществляя продажи крупному клиенту, менеджер зачастую вынужден задействовать добрую половину собственной компании, а при работе с мелким заказчиком в процесс вовлечено гораздо меньше людей — все намного проще и быстрее.

Продажа крупным клиентам похожа на командный вид спорта. Как в футболе нападающий не может ничего сделать без помощи других игроков, так и при продаже крупному клиенту вам нужна помощь коллег. Этих сотрудников нужно привлекать, вовлекать, заинтересовывать и мотивировать. При этом очень важно, чтобы они осознавали собственные роль и значение в ра-

боте с клиентом, а не воспринимали себя как случайных в данном проекте людей.

При продаже крупным клиентам выше и цена ошибки. Есть множество примеров, когда компания продавца разорвалась из-за собственных ошибок и просчетов в работе с очень крупным клиентом.

Если с мелкими клиентами работают в основном продавцы, которые все время суетятся, выписывают накладные, выставляют счета, подписывают акты сдачи-приемки и т.д., то менеджер, работающий с крупными клиентами, скорее похож на аналитика. Ему требуется больше времени на подготовку, больше разведанных.



# 14 В чем разница между продажей продуктов и продажей услуг?

**П**родажа услуг — это продажа себя и видения того, что произойдет в будущем. Продукт можно потрогать руками, сравнить с другими продуктами. Например, если вы покупаете копировальный аппарат, то, выбирая из нескольких моделей, можете сопоставить их характеристики и затем принять решение. Услугу, в отличие от продукта, потрогать нельзя. Если вы покупаете услугу, то определить, в чем отличие услуг, оказываемых одной фирмой, от услуг другой фирмы, зачастую невозможно, пока вы не попробуете с ними поработать.

**Продажа услуги — это начало сотрудничества, продажа продукта — это конец общения.** Безусловно, если вы продали продукт, который клиент использует постоянно, возможны дополнительные предложения и дополнительные продажи. Но вообще-то, продав продукт и получив деньги, вы достигли цели. А в момент, когда вы продали услугу, вы всего лишь достигли некой договоренности о том, что будете делать.

Если вы продаете продукт (допустим, это турникет для доступа в помещение), вы спрашиваете клиента о том, каковы его ожидания и требования, сколько людей будет проходить через турникет за день, как этот турникет вписывается в существующую систему безопасности, кого они хотят регистрировать, а кого нет, и т.д. На основании этих данных вы можете предложить клиенту конкретную модель, удовлетворяющую его запросам. В продаже услуг гораздо больше неопределенности. Зачастую у неопытного продавца услуг складывается впечатление, что клиент сам не знает, чего хочет.

Если вы покупаете продукт, например спортивный тренажер, компания, которая вам его продает, проверяет его, выдает гарантию и расстается с вами. Но если вы с кем-то договорились об услуге, скажем, поправить свое здоровье путем посещения спортивного зала, изменения ритма жизни, питания, навыков и т.д., это означает, что вы сами вовлечены в процесс оказания вам услуг.

# 15 Как продавать услуги крупным клиентам?

**П**режде всего надо понять: вместо того чтобы купить ваши услуги, клиент с высокой долей вероятности может захотеть сделать все это своими силами. И недостаточно просто объяснить клиенту, почему ему не стоит делать это самостоятельно (скрытые затраты, потраченное время на обучение, дополнительные сотрудники), — нужно еще убедить его иметь дело с вами, а не с вашими конкурентами. **В этом помогает знание бизнеса клиента, а именно понимание, на какие важные составляющие его бизнеса воздействует услуга, которую вы оказываете.** Например, если вы знаете, что оказанные вами услуги влияют на имидж клиента, вы всегда сможете объяснить заказчику, что, обращаясь к более дешевому поставщику услуг — вашему конкуренту, — он рискует имиджем своей компании. Можно будет сказать ему следующее: если конкуренты поставили низкую цену исходя из низкого качества своей работы, то наверняка они имели на то основания. Стоит ли из-за небольшой разницы в цене так рисковать имиджем вашей компании?

Существуют услуги, которые можно предлагать по принципу «попробуй и купи» (try and buy): допустим, предоставлять услугу бесплатно в течение месяца. Клиент после месячного бесплатного общения с вами понимает, что вы качественно оказываете услугу, и начинает сотрудничать с вами уже за деньги. Метод хорошо работает, но, к сожалению, он не годится для услуг, которые являются частью какой-либо системы или связаны с длительным подготовительным этапом (лицензированием и т.п.),

поскольку здесь уже и другое время выполнения, и другие трудозатраты.

При продаже услуг вам очень поможет сравнение того, что было *до* начала работы с вами вашего клиента, и результата, который он получил *после*.

Некоторые люди, продающие услуги, утверждают, что продажа продуктов и продажа услуг не имеют между собой ничего общего. На самом деле это не так. Этапы первичного поиска клиентов в обоих случаях во многом совпадают. Этапы определения потребностей — тоже. В работе с возражениями могут быть разные приемы, но тот же смысл. Техника заключения сделок при продаже и продуктов, и услуг практически одинаковая. Однако, поскольку качество оказания услуги зачастую зависит от того, как было понято задание исполнителем, частота общения с клиентом в данном случае, возможно, более значима, чем при продаже продукта.

В то же время многие компании продают не продукты и услуги в чистом виде, а некий гибрид. Маркетологи утверждают, что «Макдоналдс» — это на 50% продукты, а на 50% услуги. Если вы спросите у какого-нибудь человека, что продает «Макдоналдс», он вам ответит: гамбургеры. Но если вы спросите у него, почему он идет в «Макдоналдс» и стоит там в очереди, то в ответе, помимо гамбургеров, будут и эмоциональная составляющая, и особая атмосфера, и быстрое обслуживание, и многое другое. Изначально в России причиной пойти в «Макдоналдс» была ассоциация с западным образом жизни. Для иностранцев это возможность посетить «кусочек» родины, для россиян — «кусочек» зарубежья. Поэтому повторим: «Макдоналдс» — это на 50% продукт (гамбургер), а на 50% услуга. То же самое и в других бизнесах. Вы продаете продукт, но к нему прилагаются дополнительные услуги. И определить однозначно, что именно вы продаете — продукты или услуги, — зачастую сложно.

# 16

## Нужно ли адаптировать свои продукты и услуги под крупных клиентов, выделяя их в отдельные VIP-линейки?

**О**днозначно да. Некоторые клиенты этого требуют сами. Допустим, вы хотите продать что-то крупной розничной сети магазинов. С большой долей вероятности их представители сообщат вам, какими должны быть ваши доставка, сопровождение, документооборот, сервисная поддержка, логистика, мерчендайзинг и т.д. **Поэтому при продаже крупным клиентам важны умение подстраиваться и приспосабливаться к их запросам, готовность изменить стандартный продукт или услугу, сделав их «под клиента».**

Высокие требования могут быть весьма полезны и для вашего бизнеса, так как они помогают выявить ваши слабые места. Компетентный, грамотный и требовательный, он заставит вас научиться, как нужно работать, чтобы это нравилось вашим клиентам. Выполняя его требования, вы поднимаете уровень сервиса в вашей компании.

Допустим, клиент, прежде чем согласиться работать именно с вами, может выдвинуть условия, например наличие определенных лицензий. Промучившись полгода и получив их, возможно, вы обнаружите, что перед вами открываются совершенно новые перспективы.

В то же время нужно помнить: **вы должны выполнять любые пожелания VIP-клиентов только до тех пор, пока вашей компании это выгодно.** В маркетинге существует закон: если

из десяти пожеланий клиента выполнять восемь, прибыль вашей компании начинает падать; если девять из десяти, она начинает падать значительно, а если все десять, это уже грозит убытками, поскольку выполнение именно этого последнего требования клиента может сильно понизить вашу маржу. В идеале мы находимся в поиске гармонии между тем, чтобы дать клиенту специальное VIP-обслуживание, VIP-линейку продукта, и тем, чтобы не упустить свою выгоду и не потерять лицо. Прогибаться под клиента просто потому, что это крупный клиент, не всегда оправданно и выгодно. Вы можете приспосабливать свои услуги и продукты к требованиям клиентов, и вы должны это делать, но все нужно рассматривать в контексте того, что вы получите взамен. Незачем впадать в крайность, приспосабливаясь к ключевому (крупному) клиенту, нельзя терять свою универсальность, в противном случае вы не сможете действовать на открытом рынке.

Чем сильнее позиция вашей компании на рынке, тем больше у вас возможностей диктовать свои условия. Когда у компании финансовые проблемы, она зачастую готова на все, чтобы заполучить клиента. Но когда компания крепко стоит на ногах, она не будет рисковать и брать на себя ответственность за то, что выходит за рамки стандарта отрасли.

Чего не стоит делать никогда, так это сразу отвечать клиенту «нет». Всегда стоит сначала подумать, взвесить «за» и «против».

Если вы находитесь в стадии переговоров с крупным клиентом и то, о чем он вас просит, для него уже делают другие поставщики, вопрос стоит так: либо вы это делаете, либо уходите. Но если то, о чем он просит, не может сделать никто, кроме вас, тогда возникает другой вопрос: что попросить у этого клиента взамен? Например, можно сказать: при объеме закупок на 10 млн руб. сделать то, о чем вы попросили, для меня невыгодно, а вот при объеме в 20 млн – выгодно, и я это сделаю.

Не следует забывать: то, о чем просит ваш клиент, зачастую нужно не только ему, и это можно будет потом тиражировать, продавать другим и зарабатывать деньги на открытом рынке.

Умный продавец должен сам спрашивать, какой сервис ему нужен, что еще следует сделать и улучшить, причем официаль-

ным письмом. Ответ желательно получить тоже официально, чтобы легче было довести до руководства требования клиента.

Кстати, есть причина, по которой иногда стоит делать что-то для крупного клиента на грани вашей рентабельности. Например, если вы не хотите давать повод искать альтернативы у конкурентов. Скажем, вы делаете для клиента пять позиций (продуктов, услуг), а ему нужно шесть. И когда он у конкурента будет спрашивать про эту одну, может случайно спросить и про остальные пять и начать вас сравнивать. В этом случае стоит пойти на принцип «одного окна»: сделать все, чтобы клиент не ушел к конкурентам. И рентабельность этой шестой позиции надо оценивать с учетом всего получаемого дохода. Даже если шестая позиция будет убыточной, без нее нельзя продать остальные пять, которые приносят вам деньги. Возникшие небольшие убытки (на самом деле это псевдоубытки) можно списать или на маркетинговый бюджет, или на программу лояльности.





Часть 2

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ  
И ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА  
УСПЕШНОГО  
МЕНЕДЖЕРА  
ПО ПРОДАЖАМ**



# 17

## Какова роль личности менеджера по продажам в крупных продажах?

Эта роль велика. Статистика свидетельствует: до  $\frac{2}{3}$  всех покупок в сфере «бизнес для бизнеса» зависит от личных качеств менеджеров по продажам. Клиенты покупают у людей, которые им симпатичны и к которым они испытывают доверие. Неопытный менеджер по продажам считает, что клиенту должны понравиться его компания и продукт. Грамотный же менеджер постарается сначала понравиться заказчику сам, а уже потом заинтересовать его компанией и продуктом.

Успех менеджера по продажам во многом зависит от его уверенности в том, что он делает. Представьте себе начинающего продавца, пока мало знающего о продукте, к которому приходит клиент – его хороший знакомый или близкий родственник. Какие установки должны у него возникнуть? Первая: Я знаю о продукте недостаточно, но все равно больше, чем этот человек. Вторая: Я не хочу «навязывать» ему что-то, я хочу ему помочь. Третья: Нельзя позволить ему пойти в конкурирующую фирму. Надо с ним договориться. Но, несмотря на то что это мой друг, я не могу работать в убыток своей компании, и я ему это легко объясню, потому что комфортно себя чувствую: у конкурента хоть и дешевле, зато рискованнее. Такой уверенный в себе продавец, желающий помогать клиентам, очень скоро становится хорошим специалистом.

Грамотный менеджер по продажам ведет себя с клиентами, как официант, который действует по принципу: те, кто приходит

в ресторан, являются его гостями. Конечно, он сделает так, что они будут к нему возвращаться вновь и вновь. Он поинтересуется у своих гостей не только их кулинарными, но и музыкальными пристрастиями, даже степенью громкости музыки для комфортного общения.

# 18

## Какие специфические навыки и знания нужны менеджеру по продажам, чтобы продавать крупным клиентам?

**П**режде всего — **знание продукта**. Смешно и не солидно по каждому вопросу клиента обращаться к техническим специалистам.

Занимаясь крупными продажами, многие успешные продавцы стараются узнать о продукте самое основное, о чем клиенты спрашивают чаще всего. По вопросам же, которые возникают у клиентов достаточно редко, вместо того чтобы загружать себе голову сложными деталями, просто подключают к процессу продажи соответствующих технических специалистов, которые знают все нюансы этого продукта и работают с продавцом в команде, однако не могут продавать продукт самостоятельно. Будь это иначе, профессия менеджера по продажам не была бы столь востребованной.

Отсюда вытекает второе качество, необходимое менеджеру по продажам крупным клиентам, — это **умение продавать**. Мало быть просто способным и иметь развитую интуицию, мало знать продукт — нужно еще уметь этот продукт продать. Навыки по продажам включают в себя разные умения: заниматься поиском клиентов, классифицировать клиентов, задавать правильные вопросы для определения потребностей клиентов, проводить презентации, отвечать на возражения клиентов, вести переговоры и закрывать сделки.

Для продаж мелким клиентам того, что перечислено выше, более чем достаточно. Но если вы хотите продавать крупным клиентам, необходим еще один специфический навык — **управление проектами**.

В крупных продажах, особенно если то, что вы продаете, является чем-то новым для компании покупателя, их руководителя интересует: сколько будет длиться проект, в какую сумму он ему обойдется и чем закончится. Управление проектами включает в себя и управление рисками, и управление ожиданиями клиентов. Момент, когда менеджер по продажам передает проект на исполнение менеджеру по проектам, похож на передачу эстафетной палочки. Здесь важно сделать все, как надо.

Следующее качество, необходимое менеджеру по продажам крупным клиентам, — это **умение разбираться в бизнесе вообще и знание бизнеса клиента в частности**. Покупатели хотят обсуждать свой бизнес, а не ваши продукты. Они хотят чувствовать связь того, что мы продаем, с их компанией. Продавцу, отлично ориентирующемуся в специфике бизнеса клиента, доверяют, у него покупают.

**Если ты знаешь бизнес клиентов, твои собеседники — первые лица компаний: генеральные, коммерческие директора; если не знаешь — менеджеры среднего звена и простые исполнители.**

Знание бизнеса клиента менеджерами по продажам — их колоссальное преимущество. Это их оружие в борьбе с конкурентами, особенно если продукт, который вы продаете, ничем не отличается от продуктов других фирм, а продавцы вашей компании по компетентности ничем не отличаются от продавцов-конкурентов.

Именно по этой причине некоторые крупные компании специализируют своих менеджеров в отделе продаж не по продуктам, не по территориям, а по отраслям. В идеале нужно приглашать специалистов из компании клиента и платить им за то, чтобы они рассказывали менеджерам вашей фирмы про свой бизнес.

Если несколько разных людей предлагают клиенту купить одно и то же, он купит у того, кто его лучше изучил. Допустим, десять человек продают ноутбуки. И если только один из этих

десяти точно знает, для какой цели клиент эти ноутбуки покупает, какой у этого клиента бизнес, кто его клиенты, то, конечно, он внушает больше доверия, чем все остальные продавцы. Клиент уверен, что с этим продавцом он сможет посоветоваться, а с другими нет, так как последним все равно, чем занимается клиент – грузоперевозками или производством.

В свое время был проведен интересный эксперимент. Пригласили две группы студентов. 500 студентов в один зал и 500 студентов в другой. У одной группы спросили только дату рождения, а второй группе дали анкету, состоящую из 25 вопросов. Затем в каждой группе раздали один и тот же гороскоп в соответствии со знаками зодиака, т.е. Ракам выдали гороскоп для Раков, Козерогам для Козерогов и т.д.

Так вот, в первой группе только 20% студентов сказали: очень интересно, похоже, это про меня. А 80% признали, что в гороскопе написана полная чушь.

Во второй группе все с точностью до наоборот: 80% участников сказали, что гороскоп именно про них, а 20% называли его чушью. Причина: большинство студентов из второй группы были убеждены – раз так много про них узнали, то, конечно, это сделано для них и «под них». Хотя гороскопы были одинаковыми. Точно так же и с вашими клиентами. Если вы знаете про его бизнес много – клиент будет чувствовать к тем решениям, которые вы предлагаете, больше доверия.

Итак, **если вы знаете клиента лучше, чем ваш конкурент, то клиент купит у вас.** То же самое, по такой же цене и даже дороже.

Последний пласт качеств, которыми должен обладать менеджер по продажам, условно можно назвать **«эмоциональный интеллект»<sup>2</sup>**. Это многогранное понятие включает в себя массу

---

<sup>2</sup> Эмоциональный интеллект – группа ментальных способностей, которые участвуют в осознании и понимании собственных эмоций и эмоций окружающих. Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта хорошо понимают свои эмоции и чувства других людей, могут управлять своей эмоциональной сферой, и поэтому они легче добиваются своих целей во взаимодействии с окружающими.

характеристик: бойцовские качества и умение преодолеть страх неудачи; способность быстро восстанавливаться после стрессов и готовность к нестандартным ситуациям; понимание своих и чужих эмоций и умение различать психотипы людей.

Примеры эмоционального интеллекта можно найти и в Библии, и в высказываниях известных людей.

Авраам Линкольн говорил: «Когда я хочу кому-то что-то сказать, ровно одну треть времени думаю о том, что говорить и две трети — кому; когда ко мне кто-то относится враждебно, у меня есть замечательный прием: я прошу его помочь мне». Это пример эмоционального интеллекта.

У ваших клиентов разные взгляды на жизнь, потребности, ценности, интересы. Чтобы понять этих людей и найти к ним подход, продавцу нужен развитый эмоциональный интеллект.

Таким образом, успешный менеджер по продажам должен: знать продукт, уметь его продавать, иметь навыки управления проектами, понимать бизнес вообще и бизнес клиента в частности, обладать эмоциональным интеллектом.



# 19

## Как развивать навыки менеджера по продажам?

**М**ожно обучать сотрудников индивидуально, можно создать корпоративную систему обучения. Второе предпочтительнее, поскольку психологически комфортнее для сотрудников: они не будут чувствовать себя глупее остальных, обучаясь отдельно.

Знание продукта развивать нетрудно: для этого надо читать спецификации, консультироваться с техническими специалистами. Каким бы сложным ни был продукт, обычно двух недель достаточно для того, чтобы понять его суть. Навыки по продажам развить легче, чем думает большинство, — для этого и существуют тренинги. Основам проджект-менеджмента тоже можно научиться довольно быстро, участвуя в различных проектах в качестве членов проектных команд. Эмоциональный интеллект следует развивать, общаясь с успешными позитивными людьми. Что касается знания бизнеса клиента — это вопрос времени, опыта, способности и желания менеджера по продажам.

## 20 Какие личные качества необходимы успешному менеджеру по продажам?

Если сравнить продавцов, регулярно перевыполняющих план продаж, можно обнаружить, что все они обладают пятью общими личными качествами. Кстати, эти качества можно отнести и к эмоциональному интеллекту.

Первое качество, необходимое продавцу для успеха, в психологии определяется термином «трансфер». В продажах его можно назвать словом **«сцепление»**. Это умение использовать и адаптировать свои положительные качества к различным ситуациям с целью достижения успеха. Кто-то говорит о себе: «Я 15 лет проработал врачом, я не могу содержать семью, я решил продавать крупное медицинское оборудование, но я не знаю что делать, я никогда не продавал, я начинаю с нуля». Вывод: этот человек не видит сцепления между своими имеющимися положительными характеристиками, навыками и знаниями и тем, как их использовать для решения задачи.

Успех менеджера по продажам во многом зависит от того, какие свои положительные качества и знания он готов использовать в профессиональной деятельности.

Ведь можно думать о себе так: «Я застенчивый, скромный — поэтому я не могу продавать». А можно и по-другому: «Я никого не раздражаю, ко мне все относятся нормально, никто меня не воспринимает как угрозу. Я говорю тихо, спокойно, но по делу; людям это нравится, и я быстро вхожу в доверие. Да, мне трудно начинать разговор с незнакомыми людьми, поскольку я заика-

юсь, но если кто-то меня с кем-то познакомит, я аккуратно и системно смогу выстроить отношения».

Или: «Я бывший военный, я ничего не знаю про продажи, и поэтому у меня ничего не выйдет». Но можно рассуждать и по-иному: «Я бывший военный, я знаю, что такое порядок, дисциплина, четкая, постановка задачи, ответственность. И если нужно продавать, я с этим разберусь; ничего тут сложного нет».

Исходный тезис один, а выводы о своих личных качествах совершенно разные.

Второе качество успешного продавца — **бойцовский настрой**. Успешные продавцы считают, что лучше драться и проиграть, чем не драться. Они любят драку за клиента. Их это не пугает, а радует. На вопрос, участвовать в тендере или нет, у них всегда один ответ: конечно, участвовать. Даже если нет нужного клиенту продукта, даже если в качестве поставщика уже выбрали конкурента, даже если тендер носит формальный характер. Зачем? А вдруг конкурент ошибется — пусть чувствует, что ему дышат в затылок (не догнал сейчас, догоню завтра). Пусть и клиент знает, что у него есть выбор.

Третье личное качество успешных продавцов — **жадность**. Они любят деньги. Деньги для них — это приоритет номер один. Кстати, именно по этой причине примерно 90% лучших продавцов не могут добиться баланса между частной жизнью и работой. Они мало времени проводят с семьей и пытаются компенсировать это деньгами, которых должно хватать и на удобное престижное жилье, и на самое лучшее образование для детей, и на роскошный отдых. Дело даже не в жадности к деньгам как таковым, а в жадности к тем возможностям, которые можно получить благодаря деньгам. Они любят хороший отдых в тот короткий промежуток времени, когда им удастся оторваться от работы, и для этого им нужны деньги. Им нужны деньги, чтобы просто хорошо себя чувствовать. А поскольку им нужны деньги, они любыми способами стараются много продать.

Четвертое качество — **ловкость и нестандартность**. Успешные в продажах люди выходят за общепринятые рамки. Если им говорят, что ничего не выйдет, поскольку конкуренты купили

людей, принимающих решения, они сразу спрашивают, кто босс того, которого купили. И попробуют купить босса. А если все равно не удастся выиграть, они позвонят победителю тендера и предложат выполнить часть проекта в качестве субподрядчика. Могут уговорить выигравшего тендер отдать им самую проблемную часть проекта, от которой те и сами рады бы избавиться. Могут убедить человека, принимающего решения, которого купили конкуренты, отдать часть проекта, объяснив, что если он несколько раз подряд выбирает одного и того же поставщика, то вышестоящему руководству это может показаться подозрительным.

Он никогда не скажет, что шансов нет, пока не перепробует все доступные средства.

И, наконец, пятое качество — **желание учиться новому**. Успешные менеджеры по продажам понимают: то, что помогло сегодня, не обязательно сработает завтра. Завтра может появиться совершенно другой подход. Поэтому они готовы постоянно изучать новые продукты, новые подходы, новые технологии, новые веяния, новые потребности клиентов и т.д. Кстати, одно из определений того, что такое «путь к успеху», звучит так: «процесс самосовершенствования в постоянно изменчивом мире».

Часть 3

# **АКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ КРУПНЫМ КЛИЕНТАМ**



## 21 **Стоит ли заниматься активными продажами или достаточно потока клиентов, приходящих по рекламе?**

**К**онечно, стоит. Без активных продаж бизнес рано или поздно умрет. У многих компаний, которым удалось стать «придворными поставщиками» в каком-то крупном бизнесе, со временем атрофировались продажи и маркетинг. И если ваш ключевой покупатель ушел с рынка, как ЮКОС, либо поменял поставщика на кого-то другого, то что вы будете делать? Вопрос «Нужно ли искать крупных клиентов активным поиском?» адекватен вопросу «Нужно ли человеку дышать?». Ответ очевиден: конечно же, нужно. Если вы будете работать только с потоком входящих клиентов, то самых крупных в этом потоке может и не оказаться.

## 22 Существует мнение, что все крупные клиенты уже поделены. Можно ли их вообще найти активным поиском?

**Д** а, можно. Особенность нашего времени состоит в том, что крупные клиенты сегодня очень компетентны и уверены в себе. Неуверенный клиент избегает встречи с продавцом: «Не надо, спасибо, у нас все есть». Уверенный же ведет себя иначе: «Пожалуйста, приходите — обсудим». Поэтому добиться встречи с крупным клиентом зачастую даже проще, чем с мелким.

Все крупные клиенты время от времени хотят убедиться в том, что нынешний поставщик предлагает им нормальные условия. А чтобы это сделать, им необходимо пообщаться с новым потенциальным поставщиком и изучить его предложение. Иногда они делают это, чтобы «встряхнуть» сегодняшнего партнера с помощью конкурентов последнего, так как недовольны частью поставляемых товаров (услуг) или условий. Кроме того, серьезный клиент понимает, что не стоит класть все яйца в одну корзину и критическая зависимость от одного поставщика нежелательна. И если вы представляете узкоспециализированную, нишевую компанию, которая гораздо профессиональнее предлагает продукты одного конкретного направления, не исключено, что он заинтересуется и отдаст вам соответствующую часть заказа. Может оказаться и так, что в отделе закупок потенциального крупного клиента работают несколько человек и один из них хотел бы иметь своего «фаворита», своего поставщика.



Так что возможностей найти активным поиском крупного клиента много.

**Глупо заранее утверждать, что у вас ничего не получится, пока вы не попытаетесь что-то сделать.** Еще неразумнее отказываться от работы с крупными клиентами, потому что они «крутые» и уже заняты вашими конкурентами. Это путь в никуда. Ваше дело спросить, а их дело — отказаться, согласиться безоговорочно или сказать, на каких условиях им было бы интересно работать с вами.

Любой новый бизнес (либо бизнес, стремящийся занять новые для себя ниши) сталкивается с тем, что на рынке присутствуют клиенты, у которых есть бюджет, потребности и поставщики. Это нормальная ситуация, и к ней нужно приспособиться. Допустим, вы пришли в розничную сеть, а вам говорят, что ваше предложение не вписывается в их критерии выбора поставщика. В таком случае вам следует спросить, что нужно сделать, чтобы оно вписалось. И это уже предмет для разговора.

Смело предлагайте свои продукты и услуги крупным клиентам. Если вы новичок в продажах, начните, естественно, с мелких. Это станет для вас хорошей тренировкой, вы проведете, так сказать, разведку боем. Однако конечной целью этой разведки является атака на самых крупных клиентов.

## 23 Как искать крупных клиентов?

**П**ри активном поиске клиентов хорошо зарекомендовала себя схема «конвейерных продаж», когда первичным поиском клиентов (leads generation), холодными звонками и т.п. занимается специальный человек (или отдел): он договаривается о первой встрече, далее на нее отправляется менеджер, задача которого – выявить потребности, найти точки соприкосновения и совершить первую продажу (lead conversion). Затем этого клиента передают для дальнейшей работы менеджеру по работе с клиентами. Если в процессе дальнейшей работы становится ясно, что данный клиент имеет потенциал, чтобы стать ключевым, работу с ним передают менеджеру по работе с ключевыми клиентами.

Для начала вам нужно определить, кто ваш идеальный потенциальный клиент, чтобы искать подобных ему. Как правило, это те фирмы, которые похожи на ваших лучших заказчиков из числа уже существующих. Изучите, кто из потенциальных клиентов похож на них, и именно этим людям устраивайте обзвон.

### **Пример**

Одна компания торгует ветеринарными препаратами. Когда у ее руководителя спросили, кто их лучшие клиенты, оказалось, что это подсобные хозяйства крупных промышленных и научно-производственных предприятий (свинофермы, птицефабрики и т.п.). Они поставляют продукцию для ведомственных столовых, где питаются работники вышеназванных предприя-

тий. Поэтому для них важно, чтобы животные были здоровыми. Они не смотрят на себестоимость, потому что конечный продукт идет не на продажу, а своим сотрудникам. А если для того, чтобы дать своим сотрудникам продукт отличного качества, нужны дорогие импортные ветеринарные препараты, они их всегда покупают. Вывод: в данном случае надо искать новых клиентов именно среди подсобных хозяйств.

Далее, есть два момента, которые было бы полезно учитывать и использовать.

Во-первых, не нужно попусту ходить по новым адресам, надо предварительно изучить своих конкурентов. Одно дело — просто предлагать продукты и услуги и совсем другое — делать это, когда вы заранее знаете, с какими поставщиками сегодня уже работает клиент, каковы их слабые места. На этом фоне вы сможете выгоднее представлять преимущества своих продуктов.

Во-вторых, крайне необходим так называемый продукт-таран<sup>3</sup>. Вы не можете прийти к крупному клиенту и сказать: «Мы сделаем все, что вам надо!» Это смешно. Вам ответят: «Мой нынешний поставщик тоже может все. До свидания!» Поэтому определите, какой продукт может выступить в роли тарана, который пробьет стену недоверия клиента и его нежелания перемен. Это и станет точкой входа, началом ваших будущих отношений с клиентом.

### **Пример**

Мы как бизнес-тренеры приходим в некую компанию и говорим: «Мы знаем, у вас есть свои тренинги и вас они устраивают. Однако, если два раза в год вы собираете аудиторию из 500 человек, мы всем вашим тренерам, вместе взятым, дадим фору в плане формы, содержания, зажигаемости, убедительности и разнообразия тем. А может, вы намерены установить такой

---

<sup>3</sup> Не путать с продуктом-локомотивом. Последний — это товар, который намеренно продается с минимальной выгодой или даже в убыток с целью привлечения в магазин покупателей и получения прибыли от продажи других продуктов.

план продаж, что половина менеджеров захочет уволиться? Мы сделаем так, что у всех при его оглашении, наоборот, глаза загорятся и руки зачесутся». После такой презентации клиент начинает задумываться, как можно еще использовать таких тренеров. Это важно для установления первого контакта.

Условно говоря, продукт-таран — это то, о чем вам стоит рассказать прежде всего, если вы случайно столкнетесь с клиентом в лифте и он даст вам только 25 секунд на презентацию вашего предложения. Продукт-таран легко понять. Он не стоит больших денег. Его покупка, внедрение и первое использование проходят очень просто. Он нужен клиенту здесь и сейчас.

У нас есть персональный «таран», который выглядит следующим образом: к клиенту обращаются несколько компаний, включая нашу, и предлагают сделать для него тренинговую программу. Но мы не ограничиваемся этим и добавляем: «Чтобы сделать для вас тренинговую программу, нам нужен полный список ваших поставщиков и клиентов. Мы хотим пообщаться и с теми и с другими. Мы скажем вам, что именно будем спрашивать, и напишем подробный отчет о каждой встрече. На основании такого изучения мы с вами вместе составим более эффективную тренинговую программу». На такое предложение клиенты соглашаются охотнее; правда, иногда просят формализовать процесс и подписать договор о неразглашении информации.

Итак, есть продукт-таран. Теперь его надо представить тому, кому он нужен. Допустим, мы предлагаем тренинговые программы по продажам. Даже если менеджер по работе с персоналом не заинтересуется ими, уж директору по продажам они точно необходимы. Значит, нужно добиться встречи именно с ним и представить ему наше предложение.

Если клиент заинтересовался вашим продуктом (услугой) и готов его приобрести и начать использовать прямо сейчас, однако средства для его оплаты у него будут только через три месяца, это тоже неплохо. Главное для вас — не упустить этого потенциального клиента. А финансовый вопрос решается с помощью гарантийного письма сроком на 90 дней.

При поиске клиентов и установлении первого контакта, помимо прямых методов, существуют и так называемые подходы с трюками. Например, некоторые продавцы представляются как потенциальные клиенты либо как потенциальные каналы продаж. Они звонят в компанию и спрашивают, на каких условиях они могут приобрести или продать их товар в качестве посредников. Если это вопрос, который решает лишь финансовый или генеральный директор, их без всяких подозрений связывают с ними по телефону, а дальше эти продавцы начинают уже свою работу.

При подобных подходах важно понять, чем можно завоевать внимание адресата. Это могут быть какие-то цифры, требующие расшифровки, а еще лучше — традиционное (не электронное) письмо, доставленное данному конкретному лицу. Клиент благодарен, если видит, что кто-то потратил полчаса, чтобы к нему обратиться. Ему приятно чувствовать, что он не стоит в общей очереди. Ему приятно смотреть на ваше предложение не как на массовую рассылку, а как на адресное, личное письмо.

Есть даже такой прием — вложить в письмо потенциальному клиенту какую-нибудь приятную мелочь или что-то неожиданное (выпуклое на ощупь). И начать письмо словами: «Вы, должно быть, удивлены, почему я вложил сюда эту штуку? Я сделал это по трем очень важным причинам. Причина № 1 — я хотел, чтобы Вы вскрыли конверт и начали читать письмо. Как видите, мне это удалось...» и т.д. Однако в крупных продажах подобный трюк не всегда приемлем. Если только вы не предлагаете рекламные услуги, говоря: «Вот видите, я же купил Ваше внимание, поэтому и Вас научу, как это сделать в отношении клиентов». Здесь этот трюк срабатывает. Если же вы продаете что-то другое, нужны другие методы.

## 24 Как войти в крупную компанию?

В работе с ключевыми клиентами существуют следующие понятия: точка входа, точка неудовлетворенности и точка власти. Точка входа — это человек, который тебя «впустит» в компанию, ответит на ситуационные вопросы. Задача такого человека — привести вас к точке неудовлетворенности — человеку, испытывающему определенные проблемы (не всегда это осознающему), которые можно решить с помощью вашего продукта или услуги. Точка входа — не обязательно человек, принимающий решение о покупке (точка власти). Это может быть любой сотрудник в интересующей вас компании при условии, что он сможет вас познакомить с нужными людьми.

Хорошей точкой входа к крупному клиенту может быть другой поставщик, который не является вашим конкурентом и который уже что-то продает данному крупному клиенту. Допустим, вам нужны мебельные фабрики. Можно обратиться к тем, кто уже с ними работает, сказать, что у вас с ними совпадает клиентская база, и попросить познакомить вас или дать вам их телефоны и предоставить возможность сослаться на них. Фигурально выражаясь, поступая таким образом, вы кладете свой продукт на уже существующий конвейер. Это обеспечит вам самое короткое время разгона. Кийосаки<sup>4</sup> писал, что можно таскать воду ведрами, а можно построить водопровод. Работа с существующими поставщиками и есть такой «водопровод».

---

<sup>4</sup> Роберт Кийосаки (Robert Toru Kiyosaki) — американский предприниматель, инвестор, писатель и преподаватель. Соавтор бестселлера «Богатый Папа, Бедный Папа» (М., 2009).

Можно войти к крупному клиенту и через его существующих клиентов — тех, кто покупает у него много и регулярно. Алгоритм действий тот же. Значит, точка входа к крупному клиенту может быть расположена как в компании потенциального клиента, так и вне ее.

Итак, вы добираетесь до точки неудовлетворенности. Ситуация совершенно другая: человек уже заинтересован вашим предложением.

Точка неудовлетворенности и точка власти в некоторых случаях могут совпадать, но чаще всего такого не происходит. Например, врач в клинике и тот, кто распоряжается бюджетом, — это разные лица.

Не забывайте, что люди, которые с вами общаются, могут играть в двух направлениях, преувеличивая свою роль или преуменьшая ее. В любом досье на крупного клиента есть такое понятие, как группа принятия решений (ГПР). Каждому ее члену отводится определенная роль, а может быть, и несколько ролей<sup>5</sup>. Совокупное влияние на принятие решений условно можно обозначить как 100%. Надо составить список людей, которые между собой эти 100% делят. Следует помнить, что в крупных компаниях первое лицо зачастую осознанно делегирует полномочия «вниз», чтобы облегчить себе жизнь. Так что точкой власти может стать человек, на которого с первого взгляда и не подумаешь.

---

<sup>5</sup> См. приложение 1.

## 25 Я продавец, который только что устроился на работу менеджером по продажам; у меня еще нет клиентов, но я хочу сразу заниматься крупными. С чего мне начать?

**П**о правде говоря, ситуация довольно нетипичная, когда абсолютный новичок в продажах хочет сразу продавать крупным клиентам. Обычно компания специально ищет менеджера по работе с крупными клиентами и дает ему какого-нибудь одного ключевого, чтобы он работал с ним всеобъемлюще, более эффективно, углубленно, расширяя сотрудничество с ним. Она сама вручает новому сотруднику списки потенциальных клиентов, которые интересны компании, или передает новому сотруднику уже готовых клиентов и налагает на него обязанность параллельно искать других.

Но правильный ответ на заданный вопрос звучит так: **прежде чем мечтать о крупных клиентах, нужно сначала научиться работать с мелкими, потренироваться на них, усвоить уроки более опытных продавцов.**

Все-таки с крупными клиентами должны работать не новички, а опытные, закаленные бойцы.

Итак, с чего начать, если вы впервые столкнулись с продажами? Во-первых, перед тем как продавать, вам нужно понять, кому именно вы будете предлагать свой продукт, кто лояльные клиенты компании, от каких заказов ваша компания изначально



отказывается, как себя позиционирует, работает ли только со средним и малым бизнесом, только с крупным, или есть иной вариант, есть ли у компании какое-то уникальное торговое предложение и т.п. Иными словами, вы должны сначала понять, от чего зависит коэффициент полезного действия компании, а потом уже действовать.

Во-вторых, обзванивая потенциальных клиентов, обязательно настаивайте на личных встречах с кем-нибудь из компании потенциального клиента (в идеале с тем, кто имеет полномочия принимать решение о покупке). Потому что телефонный разговор не слишком информативен. Можно сделать массу безрезультатных звонков, но так и не понять, что же необходимо изменить в своей работе. А вот одна личная встреча может открыть на это глаза. Поэтому, независимо от суммы сделки, очень важно назначить и провести такую встречу и получить обратную связь. Конечно, надо приложить много усилий, хорошо подготовиться, чтобы быть уверенным в успехе, необходимо продемонстрировать клиенту, что вы готовы сделать для него гораздо больше, чем ваши конкуренты. Можно предложить, например, кое-что нестандартное: «В любое время с 6.30 до 22.00 я готов подъехать, куда бы вы ни сказали. Уделите мне полчаса, пожалуйста».

## 26 Где искать крупных клиентов?

Для этого существуют особые места, например отраслевые выставки, семинары, конференции и тому подобные мероприятия. Ваша задача на таких мероприятиях — общаться и знакомиться. Неформальное общение предоставляет очень много возможностей, несмотря на то что на таких встречах не всегда можно познакомиться с первым лицом.

Стоит подписаться на отраслевые журналы, чтобы быть в курсе новостей, касающихся ваших клиентов, знать особенности их отрасли, — тогда вы всегда сможете показать свою осведомленность, компетентность и поддержать разговор.

Всегда носите с собой достаточное количество визитных карточек и раздавайте их всем, с кем встречаетесь на мероприятии. Но лучше собирайте чужие визитки — тогда вы сами сможете позвонить этим людям, а не ждать от них звонка. Не стойте молча, заводите разговоры, общайтесь. Не пытайтесь продавать на самом мероприятии. Ваша цель — наладить контакты, а не заставить клиента мгновенно подписать договор о закупке. Если вы никогда раньше не посещали подобные встречи, идите с тем, кто представит вас нужным людям. Кстати, лучший способ заводить друзей и разговаривать людей — задавать вопросы. Вместо того чтобы рассказывать о себе, спрашивайте людей о них самих.

Придя домой после такого мероприятия, сделайте небольшую рассылку, где напишите: «Было приятно познакомиться, давайте не терять контакт и т.п.». Это хороший способ закрепить только начавшиеся отношения между вами. Можете приложить

визитку, брошюру о ваших услугах, недавнюю вашу статью. Сделайте папку с контактами, где храните визитки, разложенные по алфавиту или по роду бизнеса. При поиске новых клиентов сначала подумайте о людях из этой папки.

Ну и последний совет на тему, где искать клиентов: стоит регулярно просматривать веб-сайты интересующих вас клиентов, так как многие публикуют там приглашения на участие в тендерах.

## 27 Как готовиться к активному поиску клиентов?

**И**зучите типы клиентов. Определите, кому из них вы можете предложить свой продукт, а кому нет, несмотря на вашу симпатию к ним. Выясните, кто из ваших конкурентов с какими клиентами работает. Поскольку некоторые из них действуют настолько грамотно, что переманивать у них клиентов — долгое, дорогое и, по большому счету, бесполезное дело.

Определите для себя, что вы хотите спросить у клиента.

Если вам нужна встреча, презентация, коммерческое предложение, пилотный проект, то определите, кто будет этим заниматься, какая у вас поддержка, обеспечены ли вы ресурсами, являются другие подразделения компании вашими союзниками или врагами. До начала работы с клиентами стоит заняться внутренними продажами, т.е. обеспечить себе ресурсы, которые сделают ваши последующие шаги и попытки более успешными и повысят шансы на успех.

Начинать надо с тех клиентов, которые похожи на лучших из уже существующих. Надо понять, где вы можете позволить себе какой-то эксперимент, где можете совершить ошибку, которая не обойдется слишком дорого. Обычно существуют два типа клиентов: бесперспективные и перспективные. Составьте список клиентов, продумайте точки входа и подготовьте план действий — когда и кому будете звонить. Этот план должен быть очень жестким, и успешность его выполнения должна измеряться общим количеством звонков, числом успешных звонков, назначенных встреч, проведенных презентаций и т.д. Это своего рода «геологическая разведка», когда вы начинаете понимать,

где есть «полезные ископаемые», а где нет, на какой глубине они лежат, в каком объеме, позволяет ли ваша технология их добыть.

На этом этапе также подумайте, можно ли обзавестись разного рода союзниками в компании, есть ли у вас потенциальный спонсор, который мог бы помочь. И очень хорошо (просто отлично), если вы сделаете союзником отдел маркетинга.

Готовясь к активному поиску, вспомните и о финансовых планах, которые обычно составляются на год. Допустим, вы планируете в следующем году заработать 1 млрд руб. Это 1000 контрактов по 1 млн руб. каждый, либо 100 контрактов по 10 млн, либо 10 контрактов по 100 млн. Так появляется понимание того, кто из потенциальных клиентов мог бы стать для вас ключевым и на кого из них стоит делать упор в работе.

На этом же этапе можно решить: либо вы сами ищете клиента, находите его и ведете до конца, либо, к примеру, отдел маркетинга предоставляет вам список потенциальных клиентов, кто-то обзванивает их и добивается, допустим, десяти встреч, а вы принимаете эстафетную палочку и идете на встречи. Здесь должен преобладать здравый смысл: ваше время следует использовать наиболее эффективно.

И последнее: перед тем как искать новых клиентов, стоит обзвонить ваших бывших и «спящих» клиентов. Есть мнение, что любая прошлая клиентская база является более перспективной, чем новая.

## 28 Как правильно совершать холодные звонки крупным клиентам?

**О**сновное различие между звонками мелким и крупным клиентам заключается в том, что при мелких продажах в ходе холодного звонка вы можете сразу пытаться совершить продажу, а при крупных продажах вы по телефону продаете встречу.

Кстати, если вы новичок, для вас очень важно уметь прийти в себя после многочисленных неудачных звонков. Этому можно научиться, и довольно просто. Как подсказывает опыт, самые стойкие бойцы — это люди, которые приехали из регионов с минимальным количеством денег на существование. Они понимают, что берутся за работу, которая есть, а не за ту, которая им нравится. Здесь главное — звонить, звонить, звонить. Это не обсуждается, потому что вернуться домой для них — значит потерпеть поражение. И люди начинают думать иначе: «Ну как это в Москве — и не продать?! Ведь здесь так много людей, так много компаний, так много денег — так что продать всегда можно».

Итак, когда речь идет о холодных звонках, самое первое, чему нужно научиться, — это стойко переносить отказы. Мы уже говорили ранее, какие характеристики имеют лучшие менеджеры по продажам; главная из них — бойцовский характер. Если ты готов сказать «пас», сдаться — ты не боец и, значит, готовишь себя в неудачники. У самоучки больше шансов добиться успеха, если он не сдается, чем у образованного и натренированного человека, который готов сдаться после первой неудачи.

Для ведущих продавцов характерен следующий подход: «Данная компания со мной и без меня — это две совершенно разные

компании». Суперпродавцы не ищут возможности присоединиться к успешной фирме, они ищут возможность присоединиться к предприятию, в которое смогут внести свой вклад, сделать его лучше. Другие же выбирают бездействие, чтобы избежать боя. Они рассуждают так: «Я сделаю 25 попыток — и 25 раз потерплю неудачу, поэтому и пробовать звонить не буду». Одна из основ эмоционального интеллекта — это способность человека объяснить себе, что вчера и сегодня — две совершенно разные вещи. Вчера отказали 25 раз, а сегодня из 25 звонков могут получиться 25 контрактов! Ну, уж во всяком случае хоть сколько-нибудь. Ты неудачник ровно с того момента, когда сам в это поверил. В действительности добраться до клиента можно благодаря настойчивости, бойцовскому духу, интеллекту, решимости.

Вот несколько практических советов, которые помогут более результативно совершать холодные звонки.

- «Наведите мосты» перед холодным звонком. Отправьте интересующему вас человеку несколько писем по обычной и электронной почте, пару факсов и открытку; только после этого начинайте звонить.
- Не пытайтесь в ходе холодного звонка сразу продавать. Ваша цель на первом этапе — убедиться, что информация, которую вы отправляли перед холодным звонком, дошла, и узнать, сумел ли клиент найти время для ознакомления с ней. Если то, что вы предлагаете, в принципе клиенту интересно, договоритесь о встрече, чтобы подробнее обсудить это. Телефон — хорошее средство для отказа. На личной встрече, глядя человеку в глаза, отказать уже не так просто. Поэтому, вместо того чтобы продавать по телефону, добивайтесь встречи.
- Соберите максимум информации о фирме и человеке, с которым вы собираетесь говорить. Это добавит вам уверенности, а также поможет лучше понять потребности потенциального клиента.
- Перед холодным звонком убедитесь, что располагаете достаточной информацией по продукту, ценам и условиям

поставки. Очень непрофессионально, если вы при любом вопросе клиента теряетесь или ищете нужную информацию.

- Узнайте, кто принимает решение о покупке. Спросите секретаря, на чье имя можно выслать информацию по поводу ... (подставьте то, что хотите продать). Если секретарь начнет задавать дополнительные вопросы, спросите, принимает ли он (она) решения по закупке. В девяти из десяти случаев вам назовут того, кто действительно принимает решение.
- Поинтересуйтесь, удобно ли человеку в данный момент разговаривать. Ведь он не ждал вашего звонка. Часто вам говорят «нет» только потому, что заняты в данный момент и хотят от вас поскорее избавиться. Если вы позвонили не вовремя, спросите, когда можно перезвонить. Так вы получите преимущество перед следующим звонком: «Здравствуйте, мы договаривались, что я вам позвоню».
- Чаше называйте собеседника по имени (имени-отчеству). Это позволяет удерживать его внимание во время телефонного разговора.
- Напишите сценарий для холодных звонков. Изложите на бумаге все: приветствие, как будете представляться, ваши преимущества, возможные возражения и ответы на них. Сценарий поможет справиться с волнением и направить разговор в нужное русло. Но не вздумайте говорить по бумажке, этим вы все испортите.

Что делать, если вам ответили по телефону: «У нас все хорошо, нам ничего не нужно, мы уже работаем с другими»? Одним из вариантов следующего вашего шага может быть вопрос: «И вы полностью удовлетворены качеством, ценами, сервисом и считаете, что ничего улучшить уже нельзя?»



## 29 Как по телефону можно добраться до нужного собеседника?

**Н**екотрые директора — трудоголики, работающие с раннего утра до позднего вечера. Секретарь может работать с 9 (10) до 17 (18) часов. Звоните до или после этого времени либо в обеденный перерыв. В зависимости от реакции — изложите ваше предложение либо спросите, когда удобно будет перезвонить. Вашему VIP-клиенту может понравиться идея, что вы тоже трудоголик. Если вас попросят перезвонить позже (и назовут точное время), то вы сделали часть работы.

Очень полезно, если вы можете сказать, что руководитель ждет вашего звонка либо просил вас перезвонить и т.п.

Вы должны говорить уверенно и убедительно. Как этого добиться? Все зависит от того, как вы воспринимаете себя, клиентов и свою работу. Напомните, если вас просили прислать каталог, факс, письмо и позвонить потом. Вас не должны воспринимать как продавца, вас должны воспринимать как бизнес-партнера.

## 30 Что отвечать на вопрос секретаря «Как вас представить?»

**В**о-первых, скажите ваше имя и название фирмы (чтобы предупредить следующий вопрос).

Будьте готовы к вопросу, знает ли вас данный руководитель. Говорите правду, а если это первое лицо компании, попробуйте получить рекомендации.

Воспользуйтесь техникой «ответ — встречный вопрос»: отвечайте на один вопрос секретаря и до следующего вопроса задавайте свой или излагайте просьбу.

Возьмите на вооружение и такой метод. На вопрос секретаря: «Как вас представить?» не надо просто называть свои имя и фамилию. Лучше сказать следующее: «Будьте добры, передайте г-ну ..., что звонил такой-то». А на вопрос «По какому поводу?» ответьте: «Будьте так любезны сообщить г-ну ..., что это по поводу ...». Было бы странно, если секретарь отказалась бы передать это.

# 31

## Что делать, когда предлагают «позвонить позже»?

**В**аши VIP-клиенты часто бывают на встречах, совещаниях, просто заняты, и секретарь может попросить вас перезвонить позже либо оставить свой телефон, чтобы вам перезвонили. Попробуйте отнестись к секретарю как к бизнес-собеседнику: попросите у него (нее) совета, подсказки, помощи, объясните, что это важно, а вы потом будете недоступны. Как правило, секретари на добро отвечают добром.

Кстати, всегда относитесь к секретарям по-дружески. Узнайте имя и работает ли руководитель с одним или несколькими секретарями. Вашим первым вопросом станет: «Не могу ли я поговорить с г-ном ...?», а вторым может быть: «Скажите, это Маша (или Наталья Петровна)?». Секретари — это ваш ресурс: если вы из них сделаете союзников, для ваших конкурентов они превратятся в барьер.

Секретарь много знает, в том числе то, есть ли у его руководителя настоящий интерес к вашей продукции или он просто вежлив; что говорят о ваших услугах и т.д. Многие секретари заслуживают быть вашим собеседником, и вы сделаете большую ошибку, придавая им иной статус.

## 32 Что делать, если клиенты говорят, что им ничего не надо?

**М**ожно доброжелательно ответить: «Вы знаете, из десяти моих лучших постоянных клиентов с восемью мы начали сотрудничество именно с этой фразы — „нам ничего не надо“, а сейчас они работают только со мной».

Можно сказать: «Мы разработали такую методику, что часовой встречи хватает, чтобы убедиться, нужен ли вам наш продукт или нет».

Еще одна альтернатива — задать вопрос: «Скажите, вы считаете, что вам никогда не понадобится наш продукт, или есть смысл обратиться к вам через какое-то время?»

Часто бывает и так: **человек, утверждающий, что ему ничего не надо, выражает именно свое мнение, а не потребности его компании, которая, возможно, нуждается в вашем продукте или услуге.** Поэтому есть смысл задуматься о поиске другой точки входа.

Самое главное: диалог должен протекать в доброжелательном тоне, поскольку в таком случае всегда можно перейти к предложению: «Попробуйте, если не понравится — ничего страшного». Идеально, если у вас есть список вопросов, после ответа на которые вам становится ясно, стоит работать с этим клиентом дальше или нет. Вопросы должны быть очень грамотные, точные.

Когда клиент говорит: «Мне ничего не надо!», вы сможете сказать: «Если у вас все в порядке с тем-то и тем-то (приводим болевые моменты), то я действительно вам не нужен». Идея заключается в следующем: если клиент сам знает, понимает и чувствует, что ему что-нибудь нужно, он будет вас искать, так как после общения с вами может выясниться, что на самом деле следует многое улучшить.

## **33 По каким признакам можно судить о том, что телефона или электронной почты недостаточно и нужна личная встреча с клиентом, перед тем как готовить ему коммерческое предложение?**

**В**стречаться перед подготовкой коммерческого предложения нужно, если вы не можете сделать квалифицированное предложение без оценки, замера, просмотра; если сложность и разнообразие ваших услуг не дают возможности передать суть по телефону (электронной почте); если потребности данного конкретного клиента (или он сам) нестандартны. Нужно встречаться в случае, если предоставление ваших услуг требует активного участия клиента и ваша способность работать в команде определяет конечный успех; если клиент стремится к долгосрочным отношениям, а не к разовому заказу; если клиент просто находится неподалеку от вас и вы потратите минимум времени на встречу.

По большому счету, если проект крупный, всегда надо встречаться до подготовки коммерческого предложения. Чем больше сумма, тем больше необходимость личной встречи. Для крупных продаж типичны знакомство и презентация. Отказ от такой практики поставит вас в невыгодное положение. Представьте, что клиент встретился с основными вашими конкурентами; оче-

видно, что в качестве поставщиков он будет рассматривать только тех, с кем познакомился и пообщался лично.

Иногда даже при больших продажах можно отказаться от встреч вообще, если продукт, который вы продаете, прост, стандартен и понятен клиенту и нет необходимости в презентации, или проблема клиента вам прекрасно известна и все можно обговорить по телефону. Но помните: в этом случае строить отношения с данным клиентом вам будет сложнее, так как вы не виделись лично.

Есть мнение, что можно не встречаться, если клиент находится далеко, вероятность положительного исхода невелика и вы заняты в это время с другими клиентами. Однако это мнение спорно: оно имеет как сторонников, так и противников. Как определить вероятность согласия на покупку без встречи?

В парламенте Великобритании проводили исследования: какая доля информации доходит до слушателей через разные каналы восприятия. Выяснилось: через текст (что именно говорится) передается только 7% информации, через голос (как говорится: интонация, акценты, паузы) — 38% и через невербальные способы (жесты, мимика, движения) — оставшиеся 55%. Соответственно, если вы общаетесь с клиентом только по электронной почте — вы используете лишь первый канал (текст), общаясь по телефону — второй канал (голос). И только при личной встрече вы можете использовать все три канала передачи информации: текст, голос, невербалику, и таким образом вам будет гораздо легче убедить собеседника. Поэтому если речь идет о крупном клиенте — конечно, нужно встречаться лично.

## 34 Как назначить первую встречу с клиентом?

**М**ожно сказать, что переписка по электронной почте, разговоры по телефону — это иллюзия экономии времени. Чем больше переписка, тем больше вероятности, что потеряется какая-то важная информация.

Далее, можно утверждать: «Судите сами, если я про вас мало знаю, я вам не могу сделать коммерческое предложение. Поэтому если хотите получить персональное предложение, нам нужно встретиться. Будет достаточно 30 минут и ответов на восемь вопросов, которые, если хотите, я вам предварительно сброшу на почту». Здесь очень важна четкость.

Также обращайтесь внимание на свою лексику, когда договариваетесь о встрече: формулировки «полчаса» и «тридцать минут» — это небо и земля. Полчаса — это «резиновое» понятие. На 30 минут с вами могут согласиться встретиться, на «полчаса» — нет.

### Пример

Допустим, вы продаете медицинское оборудование для клиник. Сценариев того, как добиться встречи, может быть несколько.

Первый — договариваясь о первой встрече, сошлитесь на очень известные клиники, которые уже используют такое оборудование. Второй — получите рекомендации прославленных профессоров и упомяните о них в разговоре. Третий — предложите методику: вы оказываете клиникам помощь в зависимости от того, как и для кого они работают, какие категории клиентов обслу-

живают и т.п. Можно предложить организовать покупателю визит туда, где аппаратура уже действует.

Вы можете проявить осведомленность, сказав: «Насколько нам известно, пациентов, которым это наверняка будет интересно, в нашем городе порядка 102 тысяч. У нас имеется методика расчета потенциального числа пациентов и процедур, экономических показателей. Я думаю, нам есть смысл встретиться, потому что это может касаться и оборудования, которое у вас уже установлено», — такое начало уж точно заинтересует вашего потенциального клиента.



## 35 Какие ошибки часто допускаются при активном поиске крупных клиентов?

**Т**ипичная ошибка — это плохая или вообще нулевая подготовка.

Еще одна — когда говоришь много, а слушаешь мало. Некоторые питают иллюзию, будто могут сделать удачную презентацию чуть ли не по телефону, не понимая до конца потребностей клиента.

Другие продавцы используют неадекватный тон, жаргон. Выбирают не слишком подходящее время для общения с клиентом.

Еще одна типичная ошибка — когда человек считает, что суммы контрактов настолько малы, что ему не стоит ездить к клиентам.

Бывает, менеджеры не приспособливают свои действия к психотипу собеседника. Клиент может быть спокойным, рационально мыслящим, а продавец «грузит» его эмоциями!

Очевидный промах — отсутствие списка наиболее часто задаваемых вопросов, возражений и ответов на них.

# 36

## Я заинтересован в крупном клиенте, но он уже работает с нашими конкурентами. Как быть?

**Д**ействительно, при насыщенном рынке нелегко найти «свободных» клиентов и приходится бороться за их заказы исходя из того, что конкуренты там уже работают. Поэтому просто следите за конкурентами, читайте их рекламу, наблюдайте за ними на выставках, общайтесь с их клиентами. **Ваша задача – найти любые признаки недовольства клиентов конкурентом.**

Вам нужно узнать, насколько продолжительны, прочны, тесны отношения вашего конкурента и его клиента. Есть ли ниша, в которой можно победить? На подъеме ли этот конкурент, набирает ли штат, либо уходит, сдает позиции? Узнайте, чем конкуренты поощряют лояльных клиентов.

С учетом долгосрочной перспективы вам, возможно, следует поддерживать хорошие отношения со вторыми лицами в компании крупного клиента, если нынешний руководитель, принимающий решения, сделал «пожизненный» выбор в пользу вашего конкурента. Попробуйте получить информацию о конкурентах через тех, кто связан и с вами, и с ними (перевозчики, брокеры, страховщики).

Доведите до сведения клиента информацию о риске, который возникает в результате критической привязанности к одному поставщику.

Объясните, что не претендуете на «весь пирог», а хотите предложить для начала сотрудничество в одной маленькой области. Получив согласие на маленький контракт, вам будет гораздо проще получить потом следующий «кусочек пирога».

## 37 Что делать, если я проработал целый месяц менеджером по продажам и до сих пор нет ни одного намека на контракт?

**В**о-первых, в цивилизованных компаниях время разгона новичка должно быть четко определено. Оно зависит от цикла сделки, сложности продукта, особенностей целевой аудитории. Может быть, месяц — это лишь время, в течение которого менеджер должен обучаться процедурам, знакомиться с клиентской базой. Если срок не оговорен, то даже талантливый менеджер может раньше времени прийти к выводу, будто у него ничего не получается.

Если цикл сделки в среднем составляет два-три месяца, то в первые три месяца человек может ничего не продать, а во вторые — выполнить 50% плана опытного продавца. Спустя же шесть месяцев он уже выйдет на полноценный план. В то же время месяц, как ни странно, — это большой срок. Коррекция плана может произойти и после недели усилий. Ведь за этот период реально получить обратную связь от первых клиентов, коллег, босса — и, опираясь на нее, что-то изменить, начать делать по-другому.

Есть и такой прием: если руководитель отдела продаж чувствует, что менеджер делает все правильно, но у него нет результатов, он может взять готового клиента и обыграть ситуацию так, чтобы менеджер подумал, что это его заслуга. И менеджера это может окрылить.

Итак, ответ на поставленный вопрос звучит следующим образом: посмотрите, каково время разгона у других продавцов, и если лишь вам не удастся продавать, просите руководителя отдела продаж помочь вам найти ваши ошибки в поиске клиентов и исправить их.



Часть 4

# **РАБОТА С ВХОДЯЩИМ ПОТОКОМ КЛИЕНТОВ**





# 38

## Как отбирать и классифицировать входящих клиентов, с кем из обратившихся стоит иметь дело, а с кем нет?

Когда вы делаете SWOT-анализ<sup>6</sup> своей компании, то составляете список ваших сильных и слабых сторон. Соответственно, ваши потенциальные крупные клиенты — это заведомо те, для кого ваши сильные стороны являются ключевыми критериями при выборе партнера. Они заинтересованы именно

---

<sup>6</sup> SWOT — это акроним английских слов *Strenghts* (силы), *Weaknesses* (слабости), *Opportunities* (благоприятные возможности) и *Threats* (угрозы). SWOT-анализ предполагает, во-первых, выявление внутренних сильных и слабых сторон фирмы, а также внешних возможностей и угроз и, во-вторых, установление связей между ними.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы.

- Использует ли компания в своей стратегии внутренние сильные стороны или преимущества, которые отличают ее от других? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее внутренних сильных сторон могут ими стать?
- Не делают ли слабости компании ее уязвимой в конкурентной борьбе, не препятствуют ли они использованию определенных благоприятных обстоятельств. Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?
- Какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? (Благоприятные возможности без способов их реализации — иллюзия; сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей по сравнению с другими фирмами.)
- Какие угрозы наиболее опасны для компании и какие стратегические действия должен предпринять менеджер для лучшей защиты от них?

в ваших сильных сторонах и равнодушно относятся к слабым сторонам вашего бизнеса.

Надо очень серьезно подумать над тем, в каком контексте и в какой момент говорить о своих сильных и слабых сторонах. Понимание, открытость, благодарность, интонации, время снятия трубки — из всего этого складывается первое впечатление клиента о вас. И вам крупно повезет, если до этого клиент общался по телефону с вашими конкурентами и остался не очень доволен их манерой общения, уровнем компетенции и предложениями. Грамотно подготовившись к разговору, вы на их фоне можете выглядеть просто фантастически.

К примеру, вам поступил звонок от клиента, и вы говорите: «Здравствуйте, это такая-то компания. Спасибо за то, что проявили интерес. Естественно, я отвечу на ваши вопросы и расскажу о продукте, но думаю, что нам лучше встретиться».

И дальше вам следует сказать: «Вы знаете, в зависимости от того, чем вы руководствуетесь, мы можем для вас быть либо уникальными, либо одними из многих, либо казаться вообще аутсайдерами. Если заказ надо выполнить позавчера, мы не сможем, так как у нас не серийное производство, мы делаем штучные вещи “под клиента”, на складе ничего нет. Если можете позволить себе подождать три недели — тогда точно получите именно то, что хотите».

Выясните причину звонка спокойно, вежливо, но настойчиво. Ситуация может быть любой: не исключено, что вы нужны звонящему только потому, что он нуждается еще в одном предложении, чтобы тендер состоялся. Не хватает, скажем так, «дежурного лузера». Это надо выяснить.

Четко донесите до сознания клиента, что вы воспринимаете эту сделку как пробную. Поблагодарите за такую возможность. Скажите: «Знаете, первый шаг, благодаря вам, уже состоялся, у нас налажился контакт, а дальше уже мы постараемся, чтобы он перерос в постоянное сотрудничество».

Можно немного и слухавить, поиграть на эмоциях: «Скажите, пожалуйста, какой поставщик дал вам повод искать альтернативу?» Тем самым вы выясните, кто из ваших конкурентов упу-

стиль этого клиента. Если же у клиента просто возникла новая потребность, удовлетворить которую можете только вы, — это ваша большая удача.

Спросите также, каких ошибок ваших предыдущих поставщиков вам стоит избегать. Если вы регулярно проводите мониторинг рынка, то список крупных клиентов у вас точно есть. Однако не надо самому себе объяснять, что данный клиент — крупный. Пусть он доказывает вам это — цифрами и фактами. Крупные клиенты нередко могут навязывать свои условия работы, обещая невероятные объемы заказов в будущем и по этой причине настаивая на больших скидках сегодня.

Еще один этап, имеющий отношение к классификации крупных клиентов, называется *linking* — привязка потребностей клиента к возможностям вашей компании. И это уже начало определения потребностей. С помощью нескольких хорошо продуманных вопросов вы должны идентифицировать профиль клиента. Помогут вам в этом две вещи: первая — опыт в отрасли (*industry experience*). Вторая — так называемый горизонтальный опыт (*domain expertise*), например, в логистике либо в бухгалтерии.

Для пассивных продаж характерно обилие мелких клиентов. При активных же мы сами выбираем, с кем общаться и кому звонить. Есть компании, которые могут обработать 1000 контрактов по 10 000 руб. каждый, получив в итоге 10 млн руб. А есть такие, которые могут получить эту сумму, обработав только 10 контрактов по 1 млн руб. Это разные «системы пищеварения».

В своей книге «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги» (М., 2003) Дэвид Майстер разделил предприятия на три вида.

Первый, «мозги», — это компетентные компании, которые работают по принципу «Мы делаем то, чего не могут другие» и специализируются на очень сложных проектах. Они говорят клиентам: «С кем вы нас можете сравнить?» — зная, что фактически сравнивать их не с кем. Примером такой компании является McKinsey.

Второй, «седина», — предприятия с большим опытом в определенной сфере, занимающиеся точечным маркетингом. К дан-

ному виду относится компания, которая делает ТОЛЬКО системы безопасности для банков.

Третий вид — это компании, которые действуют на массовом рынке, делают то же, что и другие, только более эффективно и четко. Это может быть нотариус, который организовал свою работу так четко, что у него нет очередей; клиентов он обслуживает в несколько раз быстрее, чем его конкуренты; к нему легче добраться и нет проблем с парковкой.

Задайте себе вопрос, к какой категории относится ваша компания, для каких клиентов и проектов она лучше всего приспособлена.

Существует несколько признаков, по которым можно определить лучших потенциальных клиентов. Во-первых, когда вы понимаете, что необходимость в ваших продуктах и услугах очень актуальна для клиента в данный момент либо в ближайшем будущем. По этой причине стоит спрашивать у клиента при его первом звонке к вам о сроках: когда ему нужно то, чем он интересуется; как часто ему это нужно. Узнайте на следующей встрече, чем вы можете укрепить свои позиции, если поставка потребуется не сейчас, а через месяц или два.

Во-вторых, когда клиент сразу в состоянии оплатить ваши продукты и услуги, т.е. когда уже существует выделенный бюджет. По большому счету, мы нужны очень многим, только не все могут позволить себе это.

Далее встает вопрос легкости общения между вами и потенциальным клиентом. Хотя вы продаете компаниям, общаетесь-то вы с людьми. При крупных продажах вам придется много работать с клиентом, и фактор персональной совместимости очень важен.

Если по каким-либо признакам вы можете определить, что данный клиент получит значительную пользу и выгоду с помощью ваших продуктов и услуг, — похоже, это тот клиент, которому стоит уделить повышенное внимание. Вы должны понимать, в каком контексте «работают» ваши продукты и услуги. Вы знаете о них больше, чем клиент. И вряд ли кто-либо лучше вас способен оценить возможную пользу от их применения. Кли-

ентам нужны не только ваши продукты и услуги, им нужны и ваш опыт, и опыт ваших клиентов. Продумайте, какое «доказательство» вы можете им представить (список клиентов, их отзывы о продукте, расчеты и т.д.).

Используя полученные разными путями сведения о клиенте, ваше собственное впечатление о нем, интуицию, опыт, анализ и знания, вы спустя несколько минут после начала разговора в 90% случаев будете знать, является ли этот клиент «вашим» или нет.

**П**режде всего, этой обработкой должны заниматься квалифицированные люди. Избегайте ситуаций, когда выбираются двадцать наводок на потенциальных клиентов, т.е. на тех, кому в принципе может быть интересно то, что вы продаете<sup>7</sup>, набираются десять менеджеров и каждому дают по два клиента. Это иногда приемлемо, если клиенты и размеры сделок однотипны. Но если сразу понятно, что лиды серьезно различаются между собой, так делать нельзя. Существуют разные типы менеджеров: по работе с ключевыми среднестатистическими мелкими клиентами. Это разные специальности, требующие разных квалификации и подготовки. Статистика свидетельствует: обычно 15% лучших клиентов дают 65% дохода. Такими лидами должны заниматься специально выделенные и обученные для этого люди. А если такой специалист, помимо двух ключевых крупных клиентов, ведет еще тридцать мелких, то его время явно расходуется неэффективно.

Далее, если компания работает по разным направлениям и в ней имеются многочисленные подразделения, необходимо сразу же обеспечить основу для дополнительных продаж! Если клиент поймет, что в вашем лице он найдет поставщика по пяти разным направлениям своей деятельности, вы, скорее всего, его заинтересуете. К тому же в этом случае он может получить скидку с цены благодаря увеличению объема заказа. Здесь помогает грамотная CRM-система, и ее следует задействовать

---

<sup>7</sup> В продажах такие наводки называются «лиды» (leads).

сразу. Она должна обеспечивать работу не только с существующими клиентами, но и с потенциальными.

Когда компания разрастается, менеджеров становится много и прозрачность их работы снижается. Поэтому должны быть определенные стандарты и план. Даже если в компании 50 менеджеров, руководство должно быть уверено, что, кто бы из них ни принял лид, этот клиент всегда будет надлежащим образом обработан. Стандарт — это задача «минимум», обязательная программа, кто бы ни поднял трубку, кто бы ни общался с клиентом. Дальнейшие шаги также должны быть расписаны: что конкретно вы будете делать? Это должен быть понятный и четко структурированный алгоритм, как компьютерная программа: если выполнено одно условие, действуем таким образом, если другое — действуем иначе. Опираясь на данную схему, мы уже решаем, куда направить клиента, что ему предложить, какой следующий шаг в сотрудничестве с ним предпринять. Самый печальный вариант — осознание того, что он не наш клиент.

Умение расставлять приоритеты необходимо, когда задач больше, чем времени и возможности их решить. Во времена Наполеона раненых после битвы разделяли на четыре группы по степени тяжести ранения, поскольку лекарей было катастрофически мало и врачи не могли оказать помощь всем. Приоритеты расставлялись жестко: к этим можно подходить в последнюю очередь, так как они все равно умрут, независимо от того, облегчим мы им страдания или нет. Продавцы аналогичным образом могут разделять лиды: «горячий», «спящий», «холодный», неинтересный и т.д.

## 40 Как назначать встречи с клиентами, которые сами звонят в наш офис и интересуются товарами и услугами?

**В**о-первых, можно сказать клиенту по телефону: «Вы знаете, мы, конечно, вышлем вам предложение по почте, но на бумаге или мониторе все это может показаться вам очень похожим на предложения других компаний. В действительности мы сильно отличаемся от них. И если мы не встретимся, вы не поймете, какими возможностями мы обладаем». Ссылайтесь на аналогичные случаи: мол, был такой-то клиент, подобный проект и т.д.

Во-вторых, предлагая встретиться лично, надо быть твердым и настойчивым: «Я буду завтра в ваших краях. Вам удобно, если я приеду в 16.00? Нет? А в 18.00? Тоже нет? А в какое время тогда вам удобно?» Ни в коем случае не используйте метод альтернативного выбора в одном предложении: «Вам удобно в 16.00 или в 18.00?» Это старый избитый прием, описанный во всех учебниках по продажам, о нем уже известно всем вашим потенциальным покупателям, и потому проку от него никакого.

Настаивайте на встрече под разными предлогами. Если с вами общается человек, который не принимает решения, ему надо сказать: «Вы знаете, вам не полностью представили нашу работу, и может так произойти, что, ответственно выполнив свои обязанности, вы все же потом не избежите таких-то проблем. Давайте лучше встретимся и четко обрисуем, что и как нам предстоит делать». Таким образом, можно превратить этого человека в точку входа, а может, и в союзника.



В психологическом плане очень хорошо работает ваш интерес к подробностям: «А когда вам нужно? К какому сроку вы должны принять решение?» Если вы больше знаете о клиенте, чем ваши конкуренты, он вам больше верит.

Еще один важный момент. В ваших разговорах с клиентами никогда не должен звучать тезис: «Я хочу с вами договориться любой ценой, в противном случае я много потеряю». Клиент должен понимать, что если он не договорится с компетентной компанией, то он потеряет больше, чем она.

# 41

## Какие ошибки бывают при обработке потока входящих потенциальных клиентов?

**П**режде всего, нельзя совмещать ответы на звонки с другой работой. Здесь важна специализация именно на обработке потока входящих клиентов.

Далее, часто менеджеры некорректно отвечают на звонок. Не следует говорить: «Его нет на месте...» Клиент должен задавать следующий вопрос: «А когда будет?» — «Не знаю, попробуйте после обеда перезвонить...» Правильный ответ должен звучать так: «Здравствуйте, вы знаете, его нет. Возможно, я могу вам помочь. А если вам необходимо пообщаться именно с ним, то сейчас я разыщу его, и он вам перезвонит». И тогда у клиента возникает правильное ощущение: с ним работают.

Еще одна ошибка — отсутствие правильной диспетчеризации: секретарь не знает, на кого переключить звонок. А ведь клиент связан с каким-то регионом, отраслью и имеет определенный статус. И ему хотелось бы, чтобы с ним общался профессионал. Если такого нет, то есть дежурная должность — менеджер по работе с клиентами. Это как в футболе: там есть игроки, которые отвечают за конкретную зону на поле, а есть так называемый либеро, игрок, который «затыкает дыры» и может находиться то тут, то там. Запомните: бесхозных клиентов быть не должно.

Вообще, самые продвинутые компании стараются сделать так, чтобы на 30% входящих звонков качественно ответили еще

на ресепшен. Для этого надо грамотно нанимать и обучать секретарей, чтобы они фильтровали звонки и на все мелкие, случайные или стандартные вопросы отвечали сами. Тогда менеджеры не будут отвлекаться по мелочам и у них останется больше времени для работы с реальными клиентами.



Часть 5

**ГОТОВИМ  
ПРЕДЛОЖЕНИЕ  
КЛИЕНТУ**



# 42

## Как правильно составить коммерческое предложение клиенту, который проявил первичный интерес?

**К**оммерческое предложение — это звено в цепочке действий, находящееся между определением потребностей и презентациями (иногда в окончательном виде оно может быть представлено и после презентации). Таким образом, если вы хорошо и грамотно определили потребности (в этом вам помогут различные методики задавания вопросов, в частности техника СПИН<sup>8</sup>), то у вас все получится.

Если клиент недоволен тем, что вы не представляете предложение сразу, и настаивает на нем в духе «Я прошу стандартных вещей, и вам незачем меня пытаться, чтобы выяснить какие-то тонкости!», вам стоит его подать следующим образом: «В самом общем виде это выглядит так, а когда мы узнаем о вас

---

<sup>8</sup> Название этой методики — аббревиатура английских слов *Situation, Problem, Implication, Need Payoff* (SPIN). Смысл данной техники заключается в следующем: сначала нужно задавать клиенту вопросы, помогающие выяснить, в какой ситуации он находится в данный момент. Затем задаем вопросы, которые помогут ответить на то, какие проблемы испытывает наш собеседник. Например, если вы продаете дорожную технику, узнайте, доволен ли он качеством и стоимостью обслуживания и ремонта машин, которые имеются у него сейчас. Далее задаем вопросы о том, к каким последствиям могут привести данные проблемы. В нашем примере с дорожной техникой это могут быть вопросы о том, часто ли ему приходится откладывать какие-то работы из-за простаивающих машин. И в конце задаем вопросы, мотивирующие клиента на покупку, например, спрашиваем, хочет ли он, чтобы дорожная техника не ломалась. Методика СПИН подробно описана в книге Нила Рекхэма «СПИН-продажи» (М., 2008).

больше, то уточним еще пять – семь моментов и сделаем его уже более адресным».

Все доказательные материалы (таблицы, графики, диаграммы, расчеты и т.д.), сопровождающие ваше предложение, должны быть обнародованы еще до того, как вы встретитесь с клиентом для обсуждения. В противном случае он будет вынужден одновременно разбираться в принесенных вами материалах и стараться заодно посмотреть вам в глаза, чего требует этикет переговоров. Не ставьте его в трудное положение.

Делая коммерческое предложение, защитите себя от возможности того, что клиенту ваша идея понравится, но он захочет воплотить ее в жизнь самостоятельно или с помощью ваших конкурентов. Для этого включите в текст аргументы, объясняющие, почему это не стоит делать самому и почему это не стоит делать с конкурентами. Для доказательства вы можете привести примеры из личного опыта, сказать о возможных рисках при выборе неадекватного поставщика и т.п.

Ваше предложение должно быть живым, похожим на письмо, на персональное послание. Если составить его по шаблону, меняя лишь названия фирм-клиентов и спецификации, грамотный заказчик это заметит. Поэтому малейшие детали (ссылки, намеки, даже стилистика) должны демонстрировать ваш персональный подход к клиенту. Пусть каждый абзац начинается со своеобразного напоминания: «исходя из того, что Вы нам сказали...», «опираясь на данные, полученные от Вас...», «принимая во внимание Вашу специфику...», «из трех вариантов, которые у нас есть, учитывая именно Ваши потребности, мы предлагаем второй». Это крайне важно. Читая ваше предложение, адресат видит, что вы делали его специально для него и подготовили действительно адаптированный к конкретным условиям вариант.

Вся суть коммерческого предложения должна уместиться на одной странице, причем в нескольких абзацах, где ключевые вещи выделены другим шрифтом, чтобы читающий мог по диагонали просмотреть текст и при этом уловить самое важное. Остальное (сертификаты, расчеты, доказательства) – это приложения.



У предложения должен быть срок действия. В противном случае клиент может дать согласие лишь спустя несколько месяцев, когда очень многое уже изменится, и сослаться на то, что предложение исходило от вас. Кроме того, вы не можете жить в надежде на гипотетические сделки (а их могут быть десятки) и резервировать под них ресурсы.

Если вы подозреваете, что ваш потенциальный крупный клиент уже работает с вашим конкурентом, в коммерческом предложении делайте упор на моменты, о которых вам заведомо известно: у конкурентов с этим дела обстоят хуже.

Далее. Как и в случае с любым другим документом, который предъявляют клиенту, при подготовке коммерческого предложения спросите себя, чем оно отличается от предложения конкурентов, есть ли в нем то, что конкуренты не смогут повторить, легко ли адресату сравнить вас с ними, в чем ваши преимущества.

Чем проще ваше предложение, тем легче его сравнить с предложением конкурентов. Предложение должно быть очень привлекательным. Играйте на том, что в переговорах называется «цена и ценность»: предлагайте клиенту в качестве бонусов то, что для него очень ценно, а для вас приемлемо по затратам.

Менеджер, работая с крупным клиентом, не должен просто брать 50 страниц текста от какого-то технического подразделения и передавать его клиенту, как почтальон. Он должен изучить предложение, убрать лишнее и нелогичное, добавить разумное и выгодное. Иначе он не выполнит свою задачу до конца.

Неплохо бы протестировать предложение, показав его по секрету инсайдеру из компании клиента, который мог бы что-то подсказать, поправить, посоветовать.

Если вам достались неперспективные клиенты, любопытные и безденежные, которые просто наводят справки, но ничего не покупают, делайте для них стандартные предложения без ухищрений, чтобы не тратить драгоценное время.

Поскольку клиенты не похожи один на другого, коммерческие предложения тоже различаются — по объему, затраченным усилиям и времени и т.д. В любом случае, старайтесь предло-

жить потенциальным клиентам то, что облегчит им процесс принятия решения приобрести продукт именно у вас, к примеру возможность «попробовать и купить» (try and buy).

Желательно показывать свое коммерческое предложение перед отправкой двум-трем коллегам. Не жалейте времени. Предоставьте коллегам текст, допустим, в пятницу и скажите: «Буду очень рад, если в понедельник вы выскажете мне свои соображения».

В предложении должен содержаться некий намек на действия, которых вы ожидаете от клиента. Коммерческое техническое предложение — это художественная форма, с помощью которой рациональные и конкретные моменты надо очень красиво упаковать. Естественно, последнее во многом зависит от того, кому вы его адресуете, поскольку кто-то ценит лаконичность, а кто-то, наоборот, хочет получить максимум информации. Выясните, что приоритетно для данного клиента.

Если вы не сами готовите предложение, то подойдите к вашим техническим специалистам и другим сотрудникам и спросите, какая информация им помогла бы подготовить хороший, грамотный и адресный документ.

В коммерческом предложении надо учитывать различные нюансы. К примеру, клиент может сказать: «Я не спорю, ваше предложение интересно. Но это все-таки из области высоких технологий, а у меня кадры неподготовленные». Его опасения справедливы, и вы должны их вместе обсудить. Это возвращает вас к работе с рисками.

В написании коммерческих предложений всегда присутствует элемент творчества. Любой человек, у которого есть желание научиться создавать выигрышные коммерческие предложения, если он хочет совершенствоваться, обучаться, шлифовать свои навыки, должен получать для этого как можно больше обратной связи.

## 43 Какова структура коммерческого предложения? Какие смысловые блоки оно содержит?

**В** начале должна быть небольшая вводная часть, в которой вы излагаете клиенту свои выводы по определению его потребностей: «Мы исходили из такого-то объема работы, таких-то задач, ожиданий результата на выходе...»

Далее идет суть предложения: что вы предлагаете, как это соответствует задачам клиента, каковы сроки, стоимость, дополнительные опции. При этом обязательно выделите пункты контракта, в которых сам клиент должен принимать непосредственное участие, чтобы все условия сотрудничества были соблюдены.

В коммерческом техническом предложении также необходимо отразить момент, который относится к управлению ожиданиями: чего ожидать клиенту, каким образом измеряется результат, есть ли какой-то эталон, независимая экспертиза, параметры и т.д. Очень важно сразу договориться, что будет считаться успехом, а что провалом.

В конце текста надо указать срок действия предложения.

Не забудьте поблагодарить клиента за то, что он проявил интерес, уделил вам время, встретился с вами, отвечал на вопросы.

Необходимо объяснить, почему то, что вы предлагаете, стоит купить именно у вас. В противном случае клиент, получив ваше предложение, поймет, что именно ему нужно, и может отправиться искать самого дешевого поставщика, вместо того чтобы купить у вас.

**Высший пилотаж в создании коммерческого предложения — это когда вы, понимая, что для клиента данная задача не является приоритетной, умудряетесь поднять ее значимость.** Подобное легче сделать, если решение проблемы клиента вы сумеете перевести в плоскость измеряемого, если сможете показать результаты «до» и «после», чтобы клиент понял, что ваше предложение является инвестицией, а не затратной частью.

Расчеты, технико-экономическое обоснование — все это также может быть отражено в коммерческом техническом предложении.

Также должны быть прописаны возможные риски и гарантии. В продажах существует правило: отмечай все, что пугает клиента. Например, надо предугадать риски, о которых думает клиент, и убедить его в безопасности. Знаете, как Ли Якокка увеличил продажи, когда пришел в «Крайслер»? Он объявил: «Кому не понравится купленная машина, тот может ее вернуть в течение месяца».

В то же время наш подход к рискам и их отражению в коммерческом предложении неординарен. Наше ноу-хау заключается в следующем. У вас должен быть выбор, и вы осознанно должны принять решение: хотите ли вы все эти риски прописать в предложении или же кое-что собираетесь оставить для очной презентации, где сможете прямо сказать потенциальным клиентам: «По нашему мнению, существуют такие-то риски, и вот как мы будем с ними работать». В проджект-менеджменте есть методы работы с рисками, классификация рисков, мониторинг, аудит, сорсинг, работа на опережение, способы расчета опасности и т.д. Работа с рисками очень важна. Сегодня это — поле, на котором можно отличиться. Тем более что мало кто (а зря!) перечисляет возможные риски в коммерческом предложении. Недалековидные менеджеры могут считать, что лучше об этом умолчать, а там будет видно. Более грамотные и продвинутые, напротив, могут относиться к рискам как к чему-то само собой разумеющемуся, и тоже не упоминать о них. Однако правильная работа с рисками и их правильное отражение в коммерческом предложении могут быть эффективными инструментами в продажах!

## 44 **Стоит ли представлять коммерческие предложения в виде длинного письма?**

**П**режде всего надо уточнить, какое письмо имеется в виду. Есть формат так называемого продающего письма, есть формат коммерческого предложения, и для каждого из них объем текста может быть разным в зависимости от адресата, продукта, аудитории.

Если уж без длинного письма никак не обойтись, то его надо делать именно таким. Но сначала постарайтесь сделать его коротким. Заинтересуйте клиента, пусть он сам попросит вас расшифровать некоторые моменты, рассказать о них более подробно. Цель такого письма — возникновение диалога. Это ваш шанс для дополнительных встреч. Поймите: как только у вас появляется возможность не стоять в очереди с другими потенциальными поставщиками, а общаться один на один в диалоге с клиентом, это уже огромное преимущество для вас.

В конце концов, и по коммерческому предложению можно получить обратную связь от лояльных клиентов. Попросите их показать вам варианты коммерческих предложений, которые они уже получали и которые им очень понравились. Изучите и используйте их.

# 45

**Стоит ли в коммерческом предложении делать адресные пометки типа: «Эту часть письма дайте посмотреть и проанализировать вашему финансовому директору, другую — вашему администратору»?**

**Э**то очень правильный подход. Вы помогаете лицу, принимающему решение, выбрать, кого именно из своих сотрудников он должен ознакомить с конкретной частью письма. В своем коммерческом предложении вы можете ссылаться на какие-то факты, мнения и как бы намекать, что адресат может проверить эти данные. И если он действительно станет их проверять, а его сотрудники, к которым вы обращаетесь в письме, подтвердят информацию, это будет работать на вас.

## **46** **Есть ли смысл указывать в коммерческом предложении, что проблему, выявленную в ходе встречи, можно решить несколькими способами, далее описать каждый способ с его плюсами и минусами и предложить в результате тот, который наиболее выгоден для клиента?**

**О**бсудите это с клиентом еще на встрече — до составления и отсылки коммерческого предложения. Выясните, к чему он склоняется, что его раздражает. Допустим, вы можете предложить идеальное, с вашей точки зрения, решение по какому-то кадровому вопросу. Но если клиент сказал вам, что хочет решить задачу исключительно за счет внутренних ресурсов, — это данность. Отталкиваясь от его выбора, вы делаете коммерческое предложение на условиях, которые он поставил. Степень свободы при этом уменьшается.

## 47 Будут ли коммерческие предложения отличаться друг от друга, если в одном случае мы вышли на клиента активным поиском (и он проявил интерес), а в другом — он сам нашел нас?

**М**ы уже говорили, что подготовка к встрече, процесс встречи, методика определения потребностей в данных случаях различаются. Клиент, который сам вышел на вас, легче поддается определению потребностей. Ведь если рассуждать логически, человек, который первым пошел вам навстречу, настроен лояльно и более готов к обстоятельному, длительному общению. Он уже знает: «Мне это нужно, и с этими людьми я могу этого достичь». Если же это вы нашли клиента, а он ранее не прилагал никаких стараний, чтобы с вами пообщаться, то, разумеется, вы делаете более обстоятельное и разностороннее коммерческое предложение, поскольку вопрос состоит прежде всего в том, нужен ли клиенту вообще ваш продукт (услуга), а не только в том, у кого он предпочтет его купить.

Однако вопрос: кто на кого первым вышел, — не единственный критерий в данном случае. Есть и другой: насколько вы серьезно подошли к вопросу? К примеру, отсутствие единой команды у вас в компании и примерно равной заинтересованности в клиенте у всего коллектива может значительно отразиться на результатах. Поэтому старайтесь как можно более грамотно работать со своими коллегами-непродавцами,



чтобы предложение было подготовлено своевременно и качественно.

Один из способов добиться успеха — это перестать быть единственным посредником между своей компанией и клиентами и начать знакомить людей в компании клиента со своими сотрудниками. Если ваш технический специалист говорит вам: «Чтобы я смог это сделать, мне нужно то-то и то-то», в идеале вы должны ответить: «Отлично, с кем из сотрудников компании клиента ты хочешь встретиться и все обсудить, чтобы не ошибиться?»

В случае, когда вы сами выходите на клиента, не стоит сразу писать некое стандартное, безликое предложение. В данном случае вы также можете и должны идти на некоторые нестандартные шаги, чтобы клиент не на словах, а на деле почувствовал себя особо важной персоной. Дайте ему понять, к примеру, что обычно (по стандарту) вы делаете одну предпродажную подготовку, а в его случае — совсем другую.

## 48 Существует большой соблазн предложить новому клиенту нестандартные условия, чтобы его заполучить. Как сделать так, чтобы эти нестандартные условия не стали для нашей фирмы обременительными?

Такое обращение с клиентом направлено на то, чтобы сотрудничество вообще началось. При этом, если вам выгодно предложить свой продукт на постоянной основе на нестандартных условиях, то так и делайте. А если вы хотите предоставить клиенту супервыгодные условия только вначале (к примеру, опробовать продукт бесплатно, чтобы он убедился в его качестве и надежности), то вы говорите: «Сейчас для ознакомления вы можете воспользоваться данным вариантом, но затем, если вы будете удовлетворены нашим продуктом (услугой) и захотите продолжить наше сотрудничество на регулярной основе, вам будут предложены вот такие условия». Важно, чтобы клиент почувствовал и понял, в чем вы заинтересованы больше – быстро получить разовую прибыль или же выстроить постоянные отношения.

Также объясните клиенту, что для взаимного уважения вы должны в первую очередь уважать себя. Поэтому работать на любых условиях вы, конечно, не сможете. Но вы будете спокойны, если придете с ним к какому-то общему мнению и уже в этом контексте примете любое его решение.

Тут есть еще один очень тонкий момент: любой клиент боится, что его могут сделать чересчур зависимым от поставщика. Например, он купил что-то дешево и только потом понял, что если перейти к другому поставщику, то от всего, что уже было сделано и поставлено, придется отказаться, а это невыгодно. Подобные решения называются проприаторными, когда с клиентом может работать только тот, кто выдвинул предложение.

Кстати, составляя коммерческие предложения, менеджеры часто забывают: очень низкая цена так же может отпугнуть клиента, как и очень высокая. Дешевизна наводит человека на мысль, что вы не поняли масштаб задачи и смотрите на нее очень узко. У каждого клиента свое понимание пресловутого соотношения цены и качества, хотя на самом деле они просто заранее отбрасывают самые дорогие и самые дешевые продукты и услуги. Потому что низкая цена, как правило, ассоциируется с некомпетентностью и низким качеством, а высокая — с риском переплаты.

## **49** **Имеет ли смысл в коммерческом предложении выдвигать два варианта покупки — более дорогой и более дешевый?**

**С**огласуйте подобные варианты с клиентом заранее. Это может стать выигрышной стратегией, но никак не должно явиться сюрпризом для человека, который получает ваше предложение.

# 50

## Какие ошибки чаще всего допускаются при составлении коммерческих предложений?

Их несколько:

- когда клиент не может понять, чем отличается предложение, сделанное ему, от предложения, сделанного кому-либо еще;
- когда нет даже намек на выгодность предложения, а внимание уделяется только каким-то общим характеристикам (это классическая ошибка);
- когда не указывается срок действия предложения;
- когда забывают об отправленном предложении. После того как предложение отправлено, обязательно получите обратную связь. В тот же день спросите, дошло ли до клиента письмо. На следующий день уточните, была ли у него возможность ознакомиться с ним. Если ответ отрицательный, наметьте любым способом на срочность. Например, укажите: «Если вы отправите нам информацию до 21 ноября, мы сможем начать выполнять ваш заказ до Нового года»;
- когда вы ведете себя с клиентом неправильно. Клиента будет раздражать, если до отправления коммерческого предложения вы с ним общались мало или вовсе не контактировали, а потом вдруг стали названивать ему по три раза в день. Но если вы с человеком очень дружески и ровно общались, прежде чем прислать предложение, то ваши последующие звонки не станут его раздражать.

## **51** Не будет ли ограничение в виде срока действия коммерческого предложения воспринято клиентом как давление?

**В**овсе нет. Это распространенная практика. Все меняется — курсы валют, условия ваших поставщиков и т.п. Поэтому у клиента ни в коем случае не должно сложиться впечатление, что это предложение вы ему сделали навсегда, что он может тянуть с решением полгода или год, а все по-прежнему будет оставаться в силе.

Кроме того, клиент не должен думать, будто вы за ним «охотитесь». Как только он поймет, что сделка нужна вам больше, чем ему, он станет «хищником» и начнет вам диктовать свои условия. Он мыслит просто: «Я могу получить все, что захочу, потому что я им очень нужен». Эта еще одна причина для ограничений срока действия коммерческого предложения.

## 52 Как доставлять коммерческое предложение: в электронном виде или в бумажном?

**Е**сли это официальный тендер или запрос, то, конечно, только в бумажном виде.

Еще один важный момент. Если вы хотите добиться успеха в бизнесе, изучите то, что делают конкуренты, и сделайте по-другому. Если есть возможность отличиться — используйте ее. Старайтесь хотя бы в деталях быть непохожими на конкурентов. Они просто пришлют коммерческое предложение с курьером, а ваш курьер пусть еще доставит клиенту корзинку с печеньем.

# 53

**Правда ли, что если две фирмы присылают свои коммерческие предложения клиенту, при этом одно небольшое по объему, а другое огромное, то последнее воспринимается как более серьезное?**

**П**одобное восприятие довольно распространено. В ответе на вопрос 44 мы изложили свои соображения по поводу объема коммерческого предложения (см. с. 117).

Конечно, нужно определенное соответствие между формой и содержанием. Лучше готовить клиента к объемистому коммерческому предложению заранее. Можно сказать на предварительной встрече: «Если вы это купите, то у нас есть четыре варианта техобслуживания и контракт по этим вариантам». Тогда он не будет удивлен большим объемом коммерческого предложения.



## 54 Как реагировать, если клиент сказал: «Спасибо, мы все получили, изучим и сами свяжемся с вами»?

Естественно, это не очень благоприятный сигнал. Он показывает, что вы где-то недоработали. В продажах существует общее правило: всегда оставляй дверь открытой, дай клиенту шанс вернуться. Но если из десяти людей, которые обещали сами с вами связаться, никто не объявился, то беребите клиента. Что вы теряете? Ничего. А что можете выиграть? Много.

Можно по-человечески эмоционально спросить: «Знаете, сейчас, после того как я отправил вам коммерческое предложение, для меня начинаются такие тягостные дни без обратной связи от вас... Скажите, пожалуйста, о чем собственно вы думаете? Почему не можете дать ответ прямо сейчас? Это вежливый отказ или нет?»

Работайте с опережением. Скажите: «Если вас пугают наши сроки поставки, давайте договоримся о следующем. Как только вы убедитесь, что у конкурентов они такие же, вернитесь ко мне, не оставайтесь у последнего, с кем поговорили».

Когда ключевой клиент говорит «Мы подумаем», он может иметь в виду разное. К примеру, что ему неудобно вас расстраивать, так как бюджет будет только через несколько месяцев. Но при этом вы понимаете: у него в запасе пять поставщиков.

Вы должны выйти из длинной очереди поставщиков. Если все клиенты говорят: «Нет денег — мы ничего не делаем», придумайте то, что выделило бы вас из общей массы. Ведь когда

деньги у клиента появятся, начнется такая спешка, от которой может пострадать качество. Попробуйте договориться с клиентом о том, чтобы начать подготовительную работу уже сейчас (заплатив вам только за ближайший месяц, к примеру). Зато, когда появится бюджет, часть работы будет уже сделана.

**Иногда встречаются клиенты, которые просто хотят держать вас на коротком поводке.** Они уже предпочли вашего конкурента, но продолжают с вами общаться, внушая: «Я твой союзник!» Все сигналы положительные, а шансов на успех нет. Они просто боятся, как бы вы не обратились в вышестоящие инстанции. Возможно, те, кого они протезируют, платят им, чтобы они поддерживали у вас иллюзию, будто все отлично. А потом, когда вы проиграете тендер, их представитель скажет: «Так вышло, это не мое решение».

# 55

**Допустим, на второй день после отправки клиенту предложения мы звоним ему и спрашиваем, удалось ли ему ознакомиться с ним. Он отвечает: «Да, удалось». И дальше надо подтолкнуть его к следующему шагу. Каким образом это лучше сделать? Стоит ли использовать фразы-заготовки, шаблоны?**

**Б**езусловно, заготовки могут быть. Предположим, что-то в вашем письме клиенту не понятно. Выясните что и скажите: «Я готов встретиться с вами и все объяснить. Мы исходили именно из ваших данных, а не из каких-то усредненных».

Задавайте вопросы: «Что в нашем предложении вам больше понравилось? Что вы хотели бы изменить или добавить? Вам интересно посмотреть, где это уже работает?»

Можно задать и такой вопрос: «Что для вас было бы окончательным сигналом, подтверждающим выгодность нашей сделки? Я вижу вашу заинтересованность, но, наверное, остались какие-то сомнения? Можно их развеять?»

**Не гадать, а спрашивать — вот и весь рецепт.**

Вспомните такое слово — «триггер». Триггер — это момент, когда что-то инициирует начало процесса. Ваша задача — вы-

яснить, что в случае с данным клиентом выступило бы в роли триггера. Можно, к примеру, сказать клиенту, чтобы он обратил внимание на определенную таблицу в вашем предложении и что вы прямо сейчас готовы ее прокомментировать, так как там содержатся очень важные данные.

Часть 6

**ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА  
С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ  
КЛИЕНТОМ**



# 56

## Как готовиться к первой встрече с потенциальным крупным клиентом?

**В**о-первых, перед первой встречей вам надо понять, сколько людей будет присутствовать на ней, кто они такие и т.д. Причем на этой встрече вам не всегда нужен именно хозяин компании. Поэтому подготовьте много вопросов. Определите для себя: что и сколько вы хотите услышать, а что и в каком объеме хотите сказать сами.

Классическая ошибка непрофессионального или плохо подготовленного продавца — не обговорить с клиентом на первой встрече шаги, которые за встречей последуют. Если цель встречи — знакомство, это еще не катастрофа, а если — определение потребностей? Успешное завершение этапа определения потребностей означает: вы подготовлены настолько хорошо, что можете сделать предложение, от которого клиент просто не в состоянии будет отказаться.

Например, если вы готовитесь к первой встрече с представителями компании, в которой есть производство, склады, возможно, полигоны и т.п., было бы неплохо начать с посещения именно этих подразделений, а не кабинета закупщика или генерального директора. А чтобы все ваше время использовалось продуктивно, заранее договоритесь о возможности накануне встречи ознакомиться с цехами, территорией клиента. Спросите, какие документы вы должны для этого представить.

Чем больше вам известно о клиенте, тем внимательнее он читает ваше коммерческое предложение, и у него складыва-

ется впечатление: «Он же меня знает, его предложение именно для нас!»

Пообщайтесь с людьми, встретившимися вам на территории компании, узнайте, каким оборудованием они пользуются, давно ли оно установлено, какова сезонность работы, как настроена логистика, кто их поставщики и покупатели.

Готовясь к первой встрече, продумайте и сгруппируйте вопросы, которые вы будете задавать на ней. Начинайте с ситуационных (общих) вопросов. Ответы дадут вам информацию о клиенте — его целях, потребностях, процессе принятия решения и т.д. Вы должны понять, в каком мире живет клиент: каковы его рынок, корпоративная культура, клиенты, конкуренты. К этой группе относятся и вопросы, касающиеся непосредственно вашего собеседника. Сократите число ситуационных вопросов данного вида на встрече до приемлемого минимума: большинство информации можно получить из открытых источников в процессе подготовки.

Далее задайте ситуационные вопросы на конкретные темы, т.е. вопросы, связанные с определением потребностей клиента, имеющих отношение к вашему бизнесу. Прежде всего спросите, какой, на взгляд вашего собеседника, должна быть компания, которая предлагает конкретные продукты или услуги: каковы предъявляемые к ней требования, желательные характеристики, опыт, возможности. Поинтересуйтесь, насколько ваша компания соответствует представлениям клиента об идеальном поставщике (партнере). Потом задайте аналогичные вопросы, переместив акцент с компании на сам продукт (услугу).

Следующая группа вопросов, которые вам следует задать клиенту, — сравнительные вопросы. Разбейте их на подгруппы: 1) как клиент решает задачи, связанные с получением данных продуктов (услуг). Возможные ответы: изготавливает сам, получает напрямую с завода, имеет одного или нескольких поставщиков; 2) доволен ли клиент качеством. Возможные ответы: недоволен, частично доволен, доволен, есть (или нет) области для улучшения.

Ну, и в конце идут вопросы, ориентированные на будущее («а что, если...»). Придумайте пять подобных вопросов, привя-



занных к качеству продукта (услуги), его цене, надежности, условиям платежа или поставки, и задайте их клиенту. Помимо конкретных вопросов в эту группу входят и общие, например: если бы клиент мог изменить что-либо в текущей ситуации, что бы он изменил? Как бы это отразилось на его бизнесе?

Можно использовать также вопросы из техники СПИН: ситуационные, проблемные, извлекающие, направляющие (см. примечание к ответу на вопрос 42).

Составьте вопросы заранее.

Подготовьтесь к встрече и психологически. Частью эмоционального интеллекта является понимание: **ты лично отвечаешь за свое настроение. Не люди, не обстоятельства, а только ты.** Ты не имеешь права быть встревоженным, неуверенным, испуганным. Ты обязан быть таким, каким должен быть, чтобы добиться успеха, либо скажи: «Я в эти игры не играю». Не осознав этого, нельзя готовиться к встрече с клиентом.

Одна из самых тяжелых вещей в продажах состоит в том, что ваше одинаковое изо дня в день поведение не гарантирует вам одинаковых результатов. То, что вам принесло самый большой контракт в вашей жизни, завтра может привести к проигрышу десяти тендеров подряд.

Меняются обстоятельства, состояние экономики, технологии, конкуренты – меняется весь мир. Мы не можем позволить себе не менять и не адаптировать свое поведение. Мы можем не менять наши убеждения, систему ценностей и т.п. Но подход к клиенту и методику продаж мы должны совершенствовать. Почему люди, которые потеряли слух, через какое-то время становятся глухонемыми? Потому что, не слыша собственного голоса, человек не может постоянно на подсознательном уровне его корректировать, и быстро возникают сначала дефект речи, а затем и ее потеря. Менеджер, который не слушает и не слышит происходящего вокруг, утрачивает в будущем и навык продаж.

## 57 Нужно ли в процессе подготовки к встрече исследовать основных конкурентов клиента?

**Н**ужно. Изучение конкурентов клиента позволяет вам погрузиться в его отрасль, в его бизнес. Изучайте их досконально! Потому что некоторые конкуренты для клиента — партнеры, некоторые — пример для подражания, а некоторые — объект ненависти.

Допустим, у одной компании оборот 1 млрд дол., у другой — 50 млн дол. Но эта вторая компания говорит: «Мы профессионалы, мы хорошие, честные, порядочные, играем на открытом рынке, а у них лоббисты в двух местах, и вот этим-то и объясняется весь их оборот». Значит, они себя очень высоко ценят. Оборот в 20 раз меньше, а считают, что в рыночных условиях они сильнее!

Кстати, **никогда не надо давать клиенту никакой информации о конкурентах, которой нет в открытых источниках.** Только официальные данные: рейтинг, публикации, годовой отчет и т.д. Потому что если вы болтаете о его конкурентах, то у клиента складывается впечатление, что будете болтать и про него. Если же вы о конкурентах говорите культурно, с уважением, значит, вы хороший человек. Профессиональный продавец не дает клятву, подобную клятве Гиппократ, но это ему не должно мешать вести себя честно, уважать других и чтить моральный кодекс.

## **58** **Что делать, если неожиданно появилась возможность пообщаться с клиентами, а времени на подготовку нет?**

**Е**сли мы тщательно готовимся к разговору с ключевыми клиентами, мы можем так же подготовиться и к типовым ситуациям. Если у нас два раза в неделю случаются неожиданные встречи, то это ситуация скорее типичная, нежели неожиданная.

Всегда носите с собой не только визитку, но и информационные материалы, образцы. Тогда сюрпризы в виде спонтанных встреч будут неожиданностями для ваших конкурентов и прекрасными возможностями для вас.

## 59 Можно ли назначать встречу, не имея конкретного предложения или продукта-тарана?

Конечно. Вы можете предложить встретиться, чтобы найти точки взаимодействия. Скажите: «Пять клиентов, которые были очень похожи на вас, после заключения первого контракта стали нашими постоянными клиентами». Тем самым вы заинтересуете потенциального клиента.

Не надо откладывать встречу и **оправдывать свое бездействие** отсутствием продукта-тарана, конкретного предложения и т.д.

Иногда полезно прямо на встрече осознать степень своей неподготовленности. Это лучший стимул к анализу, самообучению, планированию и подготовке. При работе с крупными клиентами мы тратим на общение с ними меньше 10% совокупного рабочего времени. В остальное время **мы готовим либо победу (занимаясь подготовкой к общению с клиентом), либо поражение (занимаясь пустяками).**

# 60

## Где должна происходить первая встреча с потенциальным клиентом?

Есть много причин, чтобы встречаться в офисе клиента. Поэтому, если у вас есть выбор, остановите его на этом варианте. Первая причина: там вы сможете больше про него узнать. Если вам потребуются какие-то дополнительные данные, то, будучи у вас, он может сказать: «Хорошо, я узнаю у своих людей и потом позвоню вам». А находясь в своем офисе, немедленно позвонит им по телефону и сразу даст вам ответ. Если это производственная компания, то, находясь у клиента, вы увидите, как идет работа. Кроме того, клиент будет чувствовать себя комфортнее на собственной территории. Это тоже очень важно. А у вас будет возможность хорошо изучить компанию клиента — оценить статус помещения, уровень отделки, как одеты сотрудники, какие автомобили стоят на парковке.

Теперь приведем доводы в пользу встречи у вас. У себя вы можете произвести впечатление на клиента (при условии, что есть чем впечатлить). Если имеется демонстрационный зал, устройте презентацию, привлечите своих коллег.

Таким образом, идеальный вариант — первые две или три встречи провести у клиента, а следующие — в своем офисе.

Когда вы приезжаете к клиенту, он понимает, что для двухчасовой встречи он потратил именно два часа, а вы — три-четыре, возможно, пять, если учесть время в пути. Это свидетельство вашего уважения. Когда клиент выбирает из пяти предложений, и только вы приехали к нему, а все остальные пригласили его к себе, у вас будет явное преимущество перед ними.

## 61 На какое время лучше назначать первую встречу?

Есть несколько принципов, которыми вы должны руководствоваться в этом случае. Первый — комфорт собеседника. Ему должно быть удобно и приятно с вами общаться.

Второй — надо выбрать время, когда клиент не загружен делами, никуда не торопится, ничем не занят. Если он согласится встретиться в первой половине дня, значит, для него действительно очень важно с вами поговорить. Это хороший сигнал.

**Переговоры в конце рабочего дня могут быть недостаточно эффективны, так как человек и физически устал, и мысленно уже дома или где-то еще.** Так или иначе, выезжайте на встречу всегда чуть раньше назначенного срока — тогда вы, во-первых, точно не опоздаете, а во-вторых, у вас будет время, чтобы еще раз прокрутить в голове сценарий беседы, мысленно ее прорепетировать.

Разумеется, у клиента нужно обязательно спросить, когда ему удобно встретиться с вами. Или скажите: «Для меня важно одно: чтобы вы к моменту нашей встречи разобрались с текущей, никуда не опаздывали. Хотите рано утром — буду рано утром, хотите поздно вечером — буду поздно вечером».

## 62 Сколько времени просить для встречи?

**О**тличный вопрос. Те, кто его не ставит, демонстрируют любительский подход к делу и неуважение к своему и чужому времени. Ответ зависит от ситуации, но для разных вариантов (15, 30, 60 минут) у вас должны быть подготовлены разные сценарии проведения встречи. Кстати, это неплохой шанс показать себя профессионалом и намекнуть на стандарты, по которым вы работаете. Люди получают удовольствие от общения с профессионалами, и вы внушите им доверие к себе.

## 63 Кого взять с собой на встречу?

**В**о-первых, это надо обязательно согласовать с клиентом. Сказать ему, кто еще придет и почему. Во-вторых, спросите его: «А с вашей стороны, как вы думаете, кого было бы хорошо пригласить, чтобы мы максимально эффективно распорядились временем?»

Конечно, если вы плохо знаете продукт, надо брать человека, разбирающегося в нем и способного что-то доказать фактами, цифрами, весомыми доводами. Это может быть либо технический специалист, либо маркетолог, т.е. тот, кто готов в своей области именно блеснуть знанием. Но кого бы вы ни взяли с собой — вы первое лицо. Никогда не отдавайте дирижерскую палочку кому-то еще. Всем своим коллегам вовремя предоставляйте слово и вовремя переключайте разговор на себя. Иначе у клиента может сложиться впечатление, что вы на этой встрече человек случайный, а рядом серьезный знающий специалист.

Можно взять с собой человека для параллельной встречи, сказав клиенту: «Я бы хотел, чтобы вы познакомились с нашим юристом. Если можно, пригласите, пожалуйста, и вашего юриста, чтобы они параллельно выяснили такие-то три пункта протокола, по которым у нас пока что есть незначительные разногласия».

Можно взять ключевого человека из проектной команды. Кандидатуры очень разные. Кстати, психологи утверждают: у смешанной команды, состоящей из мужчин и женщин, всегда больше шансов договориться, чем у однородной.



## 64 Какие материалы следует брать с собой на встречу?

**В** презентационной папке, которую вы берете с собой на встречу, должны находиться: образцы работ, письма от клиентов, довольных сотрудничеством с вами, фотографии выполненных проектов, лицензии, разрешения, дипломы, награды, сертификаты, перечень выгод от ваших продуктов и услуг, условия контракта, список клиентов, копии рекламы, которую вы размещаете, брошюры и листовки, статьи, каталог и паспорт типовых сделок (проектов).

Вряд ли вам на каждой встрече пригодится все вышеперечисленное, но **всегда лучше быть готовым ко всему, нежели к чему-либо не готовым.**

# 65

## Как определить лиц, принимающих решения, и степень влияния других сотрудников компании?

**П**рямыми и косвенными вопросами, разведкой. Пообщайтесь с теми, кто раньше что-то поставлял клиенту. Спросите у них: «Слушайте, в бумагах будет стоять подпись генерального, но в действительности принимает решения он или кто-то другой?» Спросите у самого клиента: «Скажите, пожалуйста, если нам с вами все нравится, нужен ли нам кто-то еще?» Старайтесь определить неформального лидера, ищите точку входа — человека, который ответит на ваши вопросы о компании клиента.

Вообще вы должны определить всю группу людей, принимающих решения (см. приложение 1). Не будем забывать, что клиентов за менеджером по работе с ключевыми клиентами числится мало и он должен знать их очень хорошо.

Здесь уместно процитировать Тадао Ямагучи.

Однажды к Учителю пришел ученик и сказал:

— Учитель, я уже трижды встретился с покупателем, но он не хочет покупать мой товар.

— **Изучай**, — ответил Учитель.

Ученик ушел и вернулся через неделю. Он был расстроен:

— Учитель, я изучил все: я знаю, сколько денег и в каких банках лежит на его счетах, я знаю, какие из моих товаров ему действительно нужны, я знаю, сколько точно он сэкономит, покупая их у меня, а не у моего конкурента. Я объяснил ему все это... но он не хочет ничего покупать...

— Кстати, а как зовут его собаку? — спросил Учитель.

## 66 Какова цель первой встречи с потенциальным клиентом?

**Ц**ель первой встречи не должна заключаться просто в знакомстве. Это слишком обобщенно. Она должна быть более конкретной, измеряемой, и назначать ее следует в контексте постановки цели: понять бюджет, методику и технологии принятия решений, потребности клиента; добиться пилотного проекта; презентовать новый продукт; понять, что не удовлетворяет клиента в данный момент. Цель всегда должна быть амбициозной, несмотря на то что она будет меняться от встречи к встрече и от собеседника к собеседнику.

Цель можно определить с помощью ситуационных/проблемных вопросов (см. ответ на вопрос 56) либо с помощью техники СПИН (см. примечание к ответу на вопрос 42).

Целью первой встречи может быть и привлечение внимания потенциального клиента, чтобы добиться второй встречи и объяснить ему, в чем польза и выгода для клиента от работы с вами. Целью встречи может быть объяснение потенциальному клиенту, почему ему стоит иметь дело именно с вами, а не с вашими конкурентами.

Многое здесь зависит от того, сколько у вас времени. Надо быть готовым при благоприятных обстоятельствах идти до конца — к заключению контракта прямо на первой встрече. Психологически помогает, если вы берете с собой распечатанный контракт и печать.

В приложении 2 есть пример того, как выглядит хороший отчет о встрече. Отправляясь на встречу, задайте себе вопрос: что я должен сделать, чтобы заполнить этот отчет и потом представить коммерческое техническое предложение?

## 67 Каким должно быть наше поведение на первой встрече?

Об этом можно говорить много. Прежде всего, мы ставим перед собой задачу — продать статус эксперта. И мы заранее должны продумать способы, как это сделать: структурировать встречу, прописать вопросы для обсуждения и т.д. Вы главный. Но не забывайте, что на первой встрече первостепенной задачей является определение потребностей. Если сделать все грамотно, это станет первым успешным этапом в продаже вашего статуса эксперта.

Избегайте оказаться в роли допрашиваемого.

Никогда не кладите свой чемодан или сумку на стол. Это невежливо.

Ни в коем случае не смотрите на монитор своего ноутбука. Если надо что-то показать на нем, спросите разрешения, получите согласие и только тогда показывайте.

Надо быть готовым ко всему, включая изменения времени, темы и числа участников встречи. Например, вы обозначили тему, и человек, принимающий решение, вдруг понял, что потом ему придется пересказывать своим сотрудникам то, о чем вы говорите. Он решает пригласить нескольких коллег на вашу встречу, и вы оказываетесь вдесятером, хотя думали, что будете вдвоем. Такой вариант развития событий тоже надо предусмотреть и быть готовым к нему. Существует способ поведения в подобных ситуациях (так называемая «техника сценария»): вы расписываете на бумаге все возможные варианты развития событий и в результате оказываетесь готовым к любому развитию событий — на любой вопрос клиента у вас есть заранее подготовленный ответ.

На первой встрече ваша задача, помимо всего, — экспресс-диагностика клиента. Посмотрите на обстановку в его кабинете, на то, как он выглядит, на его поведение, оцените тембр голоса и интонации. Будьте готовы также сказать ему пару-тройку комплиментов по делу. Помните: когда человек говорит про свои успехи, он больше открывается.

Когда вы идете к клиенту, чтобы чувствовать себя уверенно, представьте, что помещение, в которое вы входите, принадлежит вам. Или еще жестче — что перед входом сидят оба ваши деда и говорят: «Ну что, внук, трусил? Слабо? Тебе рассказать, с чем сталкивались мы?»

Настраивайтесь на успех. Кого из десяти людей укусит собака? Того, кто ее больше всех боится. А люди, осознанно либо нет, в большинстве случаев хотят сотрудничать с победителем.

На первой встрече вам надо держать открытыми все каналы восприятия и понять, что происходит вокруг. Надо толковать паузы, ударения, жесты, походку клиента. Если с вами общается человек, которого вы не знаете, но которому все улыбаются либо перед которым все заискивают, значит, это кто-то очень влиятельный. Его должность уже ни при чем.

Ваша встреча с клиентом — это не проверка вашей компетентности и ваших ответов на вопросы. Это время, когда вы продаете! А если вы продаете, то ведите себя адекватно: **слушайте, много не говорите и, главное, сами покупайте — внимание, информацию, ощущения, эмоции.**

## 68 Мы пришли на встречу в назначенное время, а нам говорят: «Ждите, директор занят». Сколько ждать — полчаса, час?

Если клиент не самый крупный и встреча инициирована им, то спустя 30 минут поинтересуйтесь у секретаря: «Есть ли мне смысл ждать дальше? Что вы мне посоветуете? Можете про-верить, не освободился ли ваш шеф?» И определитесь, через сколько времени вы уходите. За это время можно посмотреть их каталоги, годовой отчет, заняться своими делами. Внима-тельно наблюдайте за тем, что происходит в офисе: как люди друг с другом общаются — вежливо, культурно или как-то иначе? Какие у них манеры? Улавливайте каждую деталь и анализи-руйте ее.

Если же это очень крупный клиент и ему, возможно, позвонил министр, то обижаться вам смысла нет. Поскольку это не неува-жение, а вынужденная задержка. Терпение — очень важная черта менеджера по работе с крупными клиентами. Если у вас наме-чена другая, не менее ответственная встреча, тогда вежливо на-пишите: «Уважаемый ..., прошу извинить, что мой сегодняшний график не позволяет мне дождаться начала нашей встречи, время которой изменилось по причинам, от нас с вами, по всей видимости, не зависящим. Буду рад в любой момент, если вы согласны, переназначить встречу. С уважением ...». Оставьте та-кую записку со своей визиткой.

Если мы говорим про крупного клиента, то, естественно, вы должны понимать: многие хотят с ним работать. Маловероятно,

что он общается только с вами. Отсюда возникает вопрос: по каким критериям он может вас запомнить? Определите эти критерии и работайте над ними дальше. Может быть, он вас запомнит как человека, который готов ждать часами в приемной? Или как человека, который очень ценит время — и свое, и клиентов?

## 69 Чего нельзя делать на первой встрече?

**Н**ельзя много говорить, не давать клиенту вставить ни слова, обескураживать его какой-то предварительной информацией, презентацией своей компании; нельзя плохо отзываться о конкурентах, делать всякие предположения, к примеру: «для вас самое главное цена, а для нас — качество». Нельзя также вести себя слишком скромно. Вы должны все-таки постоять за себя и за свою компанию, заслужить уважение этого клиента, не заискивать перед ним.

Нельзя на первой встрече не иметь перечня ожидаемых вопросов и подготовленных вариантов ответов. Избегайте ситуации, когда клиент говорит: «А скидки у вас бывают?», а вы начинаете заикаться, не зная, что ответить на этот вполне ожидаемый вопрос.

Нельзя идти на встречу с одним вариантом сценария. Нельзя идти на встречу с предположениями, что вот это точно поможет, потому что помогло вчера.

Никогда не размахивайте рекомендациями клиентов, если вас о них не спрашивают. Однако с собой у вас должна быть масса заготовок. И если о чем-то спросят, говорите: «Не знаю, взял ли я с собой или нет, но, по-моему, есть кое-что на эту тему... Смотрите, это оно?»

Нельзя задавать вопросы, которые напрямую не связаны с тем, что вы делаете, поскольку это может быть похоже на какую-то шпионскую деятельность. Если спрашиваете о чем-то, что выходит за обычные рамки, объясните, почему это вам интересно. Дело даже не в том, что вопросы вне контекста



могут обидеть собеседника. Дело в том, что он может попросту их не понять. И тем самым вы ставите под сомнение свой профессионализм.

Нельзя задавать вопросы, которые относятся к некоему «черному» пиару: «А знаете, ваши конкуренты сказали, что вы (и далее идет отрицательная информация)».

Не спрашивайте про религию, национальность, возраст — это табу.

Минимизируйте «закрытые» вопросы, ответами на которые могут быть либо «да», либо «нет».

Минимум наводящих вопросов. Больше открытых, больше нейтральных.

## 70 Как на встрече определить «болевые точки» клиента?

**З**адайте клиенту примерно такой вопрос: «Некоторые бизнесы испытывают такую-то проблему, а в какой степени это касается вас?»

Только ваш опыт, подготовка и интуиция помогут вам сделать такой перечень «болевых точек», что после этого разговор пойдет как по маслу. Наверное, в этом случае удачной была бы аналогия с врачом: он и вопросы задает, и проверяет свои предположения.

# 71

## Как лучше всего завершить встречу?

**Е**стественно, на оптимистичной ноте. Выскажите свое понимание результатов встречи и получите подтверждение от клиента. Зафиксируйте взаимные обещания, действия, сроки. Закончите встречу словами: «Спасибо за то, что дали нам шанс, уверен, что мы его используем». Также, завершая встречу, можно выяснить, есть ли вещи, которые можно делать параллельно, или же обязательна определенная очередность. Это очень важно.

Договоритесь о последующих шагах.

После встречи напишите отчет о встрече для себя и для клиента.

## 72 Как может выглядеть отчет о встрече с клиентом?

**П**еречислим коротко, что обычно в нем содержится: общие данные о компании (как вы готовились, подразделения, количество сотрудников, с каким человеком была проведена встреча); какие продукты и услуги заинтересовали клиента, их стоимость; оценка вероятности заключения сделки (в процентах); ваши следующие шаги и необходимые вам для заключения сделки ресурсы.

В конце книги приведены примеры того, как могут выглядеть бланк отчета о встрече (приложение 2) и таблица определения вероятности заключения сделки (приложение 3).

# 73 Как одеваться на встречу с клиентом?

Определяя характер одежды, необходимо руководствоваться основными принципами: аккуратность, опрятность, консерватизм, сдержанность, официальность, традиционность (см. приложение 4).

## ДЛЯ МУЖЧИН

**Одежда.** Обязательное условие — брюки (джинсы недопустимы), сорочка (исключить футболку или свитер), галстук. Допустим комбинированный костюм (например, черный пиджак, серые брюки), а также костюм в полоску или клетчатый костюм неярких расцветок. Категорически запрещается надевать костюмы ярких цветов (желтого, белого, красного и т.д.). Летом допустимы сорочка с коротким рукавом и галстук. Необходимо придерживаться единства стилей элементов одежды.

**Галстук.** Общие принципы подбора галстука к костюму: галстуки с рисунком — к однотонным сорочкам, одноцветные галстуки — к сорочкам в клетку или в полоску.

**Носки.** Мужские носки должны гармонировать с галстуком (или с брюками, или с обувью) и по цвету должны быть темнее костюма. Недопустимы носки ярких расцветок (например, желтые, красные или белые).

**Обувь.** Полуботинки или ботинки коричневого или черного цвета, безупречно чистые. Спортивная обувь, сандалеты или сандалии недопустимы. В зимний период необходима сменная обувь.

**Прическа.** Аккуратная стрижка.

**Аксессуары.** Не следует носить драгоценности только как украшения. Предметы должны быть функциональными. Ремень может быть любым, но без вычурной пряжки. Часы должны соответствовать стилю одежды. Пишущая ручка должна быть всегда при себе. Ручка, карандаш, очки, расческа и другие предметы не должны лежать в наружных карманах костюма.

## ДЛЯ ЖЕНЩИН

**Одежда.** Обязателен деловой стиль. Оптимальны однотонное платье или официальный костюм (пиджак с юбкой). Допустим брючный костюм. Блузка как элемент костюма должна соответствовать деловому стилю. Отдается предпочтение светлым тонам. Исключить мини-юбку, шорты, джинсовую и спортивную одежду.

Обязательное условие (и в летний период тоже) — однотонные чулки, гармонирующие с костюмом.

**Цвет одежды.** Спокойные тона. Цвета, повышающие деловой престиж, — черный, темно-синий, серый, бежевый. Отдается предпочтение гладкокрашеным тканям названных цветов и различным вариантам полосок и клеточек в неярких тонах. Во всем ансамбле одежды лучше иметь не более трех цветов, два из которых подчеркивают доминирующий или контрастируют с ним. Яркие расцветки нежелательны.

**Обувь.** Предпочтительны туфли на среднем каблуке. Модель туфель должна соответствовать деловому стилю костюма. Спортивная обувь недопустима. В зимний период необходима сменная обувь.

**Прическа.** Выбирается с учетом фигуры и типа лица, для деловой женщины это стрижка или аккуратно уложенные, собранные волосы.

**Макияж.** Сдержанный. Использование косметики неброских цветов. Нельзя злоупотреблять духами, дезодорантами. Запах духов должен быть едва заметен, а сами духи — изысканными и тонкими.

**Маникюр.** Ухоженные руки, допустим лак на ногтях неяркого цвета.

**Аксессуары.** Аксессуары помогают придать внешнему облику шарм. Цветной платочек (но не цветастый), брошь, фигурная заколка, оригинальный пояс — эти и другие детали женского туалета придают индивидуальность, но следует учитывать, что основной принцип выбора украшений — умеренность.

Главное в культуре внешнего облика — чувство меры, вкус и целесообразность.





Часть 7

**ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ,  
ВСТРЕЧИ,  
ВЗАИМООТНОШЕНИЯ,  
ТЕНДЕРЫ**



## 74 Когда стоит делать первые шаги бесплатно/платно?

Учтите, что мы не всегда относимся к нашему времени как к полноценному ресурсу. Чаше, чем деньги, выбрасываем время на ветер, хотя разница небольшая. Кому принадлежит ваше время? Вашим лучшим клиентам. Кто ваши лучшие клиенты? Сколько они вам (в процентах) приносят доходов? А сколько вы им (в процентах) уделяете времени?

Используйте платные консультации для фильтрации «случайных клиентов». Не бойтесь этого: кто не хочет заплатить мало для уяснения деталей, тот не будет заказывать серьезный проект.

Когда дела у вас идут плохо, лучше организовывать встречи, чем ничего не делать, и, конечно, в этом случае не стоит даже заикаться об оплате. А если работы у вас и так много, подумайте, какие встречи для вас наиболее интересны и перспективны. Остальные сделайте платными.

Реальным клиентам объясните, что плата за анализ, оценку, планирование взимается из последующей платы за услугу. Назначьте минимальную ставку для встреч и оценок. Клиент должен понимать, что **вы на данном этапе не зарабатываете деньги, а просто отделяете серьезных и конкретных клиентов от тех, кто просто наводит справки.**

Продавайте «время для встречи» вместе с консалтингом — ваш клиент должен почувствовать, за что он платит. Никогда не берите деньги за «время в пути», подготовку и т.д. Если это почасовая оплата, говорите только о времени, которое вы провели у клиента.

Можно ввести следующую практику: первые встречи бесплатные, если они проходят на вашей территории, и платные, если вы ездите к клиенту. Какой бы тактики вы ни придерживались, применяйте ее в непринужденной манере, без желания поставить себя выше клиента.

## 75 Как в крупных компаниях принимают решения о покупке?

**П**о-разному. Здесь нет однозначного ответа, поскольку в компании может быть жесткая полувойенная структура, а может быть очень демократичная. Могут вообще формально назвать закупку тендером, хотя его там и в помине нет.

Если это тендер, то задайте вопрос, открытый он или закрытый? Где тендерное задание, в котором перечислены все критерии? Где удельный вес критериев, сроки подачи и т.д.?

Вряд ли крупные компании будут каждый раз это делать по-разному. Как правило, у них есть уже сложившаяся практика.

Сами спрашивайте клиента: как выглядит процесс принятия решения о покупке в вашей компании? С кем еще вы будете советоваться по поводу принятия решения о покупке? Как вы в прошлый раз выбирали поставщика?

## 76 Присутствует ли эмоциональная составляющая в процессе принятия решений о крупных закупках?

**В** той или иной степени эмоции, естественно, присутствуют, особенно на этапе презентации. Говорить о том, что в крупных закупках люди принимают решения, руководствуясь только логикой, было бы неправильно. Конечно, помимо эмоциональной составляющей (вы нравитесь, ваша компания нравится, вам легко общаться), должны быть рациональные доводы, объясняющие клиенту, почему стоит работать именно с вами.

Существуют данные многочисленных исследований, согласно которым продукт, который мы продаем, и компания, его производящая, влияют на выбор покупателя всего лишь на 30%. А 70% влияния на принятие решения о покупке оказывает менеджер по продажам — так что эмоциональная составляющая в этом процессе очень действенна.

Помните: при общении по электронной почте эмоций нет либо их мало. Поэтому встречайтесь. Избегайте общения только по телефону и мейлу.

Когда мы говорим о процессе принятия решения, надо понимать, что на него сильно влияет и то, нашли ли мы способ пообщаться с клиентами раньше, чем конкуренты; донесли ли мы до клиента, что не намерены с ним расставаться тогда, когда с ним расстанутся наши конкуренты, — мы останемся с ним столько, сколько надо.

# 77

## Можно ли использовать как средство убеждения обращение к человеческой жадности, алчности, зависти и т. п.?

**М**ожно, если речь идет об одном человеке, принимающем решения, и вы его знаете. Если же это группа принятия решений, то надо работать с каждым из них персонально. Так как в этом случае более важную роль играет корпоративная культура, нежели настрой отдельного человека.

Речь идет не совсем о жадности, алчности и т.п. У людей в компании клиента есть шесть потребностей, которые для каждого из них могут быть разными и находиться на разных ступенях шкалы приоритетов: это потребность в определенности, потребность в чем-то новом, потребность в уникальности, потребность в связи (чувство принадлежности), потребность в личном и профессиональном росте и потребность в востребованности. Одного человека, занимающего определенную должность, может волновать одно, а второго — совершенно другое.

Если у вас минимальные шансы на успех, сделайте две вещи. Первая: выясните как можно больше, научитесь многому. И вторая: примените массу нестандартных приемов.

## 78 В фирме клиента два лица, принимающих решения. Один за наше предложение, а другой против. Наши действия?

**В**о-первых, надо понять мотивы вашего оппонента: он конкретно против вас либо просто за кого-то другого? Во-вторых, надо выяснить, какие ресурсы нужны тому, кто вас поддерживает, чтобы выиграть в этом вопросе. В-третьих, надо взвесить, можете ли вы переманить либо нейтрализовать того, кто против вашего предложения. И наконец, вы должны выяснить: удастся ли вам привлечь на сторону вашего союзника еще, к примеру, десять человек?

Ваш оппонент может быть против вас по разным причинам («это нам вообще не надо», «это нам надо, но исполнитель не подходит»).

Ваши действия зависят от типа контракта. Ведь это может быть культурное и безболезненное соглашение, когда вы что-то поставляете и на этом расстаетесь с клиентом. А может означать только начало сотрудничества, и если вы помогли своему союзнику одержать победу над вашим оппонентом, а тот начнет саботировать ваше предложение, то эти переговоры вообще не стоит выигрывать. Надо дать им понять, что если они добьются консенсуса, вы будете очень рады сотрудничеству с ними, а если нет, не стоит и начинать ваши деловые отношения.

**Кстати, можно сберечь очень много денег и нервов, если вовремя отказаться от подобных сомнительных контрактов.**



Задайтесь вопросом, каковы статус и влияние этих людей? Они оба совладельцы, имеющие равные доли в капитале компании? Либо тот, кто за вас болеет, — это генеральный директор, а тот, кто против, — начальник подразделения? Исходя из ответов на эти вопросы, можно формировать и ваше дальнейшее поведение.

## 79 Как быстро создать обширный круг связей в коллективе нужного крупного клиента?

**В**о-первых, вам стоит привлечь к «построению сети» побольше сотрудников вашей компании. Когда десяток ваших коллег знакомится с двумя-тремя десятками человек, работающих в компании клиента, это просто замечательно.

Во-вторых, надо присутствовать на мероприятиях клиента. Часто встречайтесь, приезжайте в офис, общайтесь во вне рабочее время. Найдите в компании клиента тех, у кого совпадает с вами хобби, каким бы оно ни было: джипы, собаки, охота, рыбалка, подводное плавание.

Один из эффективных методов — представить лицу, принимающему решение, участие в проекте его сотрудников как самый важный фактор: «Вы знаете, без ваших людей все это не будет работать».

На одном из тренингов мы обсуждали со слушателями причины, по которым их компания, где работает тысяча человек, проигрывает сделки конкурентам. Ее представители задумались и ответили, что от компании-конкурента к клиенту ходят десять человек. Всех там они уже обработали, поздравили каждого персонально с днем рождения и т.д. «Ну как тут нам прорваться?» Но юмор ситуации в том, что в компании конкурента работают всего 15 человек, и тем не менее они десятерых умудрились отправить к клиенту. А в первой организации отправляют только одного из тысячи.

Вывод: на построение отношений с клиентами влияют и внутренняя политика вашей фирмы, и состав, численность и каче-

ство вашей команды, и то, кого из руководителей своей компании вы смогли вовлечь в отношения с клиентом.

Далее. Если мы что-то продаем крупному клиенту и объем нашей поставки составляет условно 1 млн руб., зачастую это не вызвано тем, что потребности клиента и наши возможности ограничены именно этой суммой, и мы это состыковали. Как правило, это вызвано тем, что данный менеджер, которому мы поручили работу с конкретным клиентом, не может сделать большего. Это еще одна очень серьезная причина, чтобы данный менеджер привлек как можно больше людей из своей компании для работы с людьми из компании клиента.

Менеджер должен действовать как катализатор процесса, а не как его тормоз.

В работе с крупным клиентом также важно, чтобы ваши логисты общались с логистами клиента, ваши юристы — с его юристами, бухгалтеры — с бухгалтерами, технические специалисты — со своими коллегами и т.д. Этим минимизируется риск того, что сам менеджер уйдет из вашей компании и уведет с собой клиента, а также уменьшается вероятность того, что если «ваш человек» в компании клиента уйдет, то новый приведет своего поставщика.

## 80 Если у нас фирма маленькая, а хочется продавать крупным клиентам, как убедить их, что мы справимся, и выглядеть солидно?

**К**лючевым решением здесь может быть ваша ниша, ваша узкая специализация в конкретной отрасли.

Есть и запасной вариант, который, впрочем, зависит от того, чем вы занимаетесь. Скажите, что вы не против войти в систему их генподрядчика в качестве субподрядчика, если они не желают увеличивать число контрактов. Либо сделайте клиенту следующее предложение: «Конечно, вы можете договориться с крупной компанией и заплатить им за это 200 тысяч. А потом они найдут нас, заплатят нам 100 тысяч, и мы это отработаем. Уж лучше вы нам заплатите 130 тысяч, у нас будет прямая связь, нормальная маржа, и все будут счастливы».

Также можно сказать: «У нас, в маленькой компании, вы будете трижды VIP-клиентом, а у крупной компании — всего лишь клиентом № 217». Другими словами, намекните на более индивидуальный подход. Образно говоря, вы позиционируете себя как «бутик», а не как «гипермаркет».

**Ссылайтесь на предыдущий опыт, на своих прошлых и существующих клиентов.**

# 81

## Нас пригласили участвовать в тендере — как определить, настоящий ли это тендер?

**Н**астоящий тендер формализован: указаны критерии, их удельный вес и т.д. В «показном» (условном) тендере кто-то подгоняет их под себя. По каким признакам это можно понять? Если ключевым требованием к победителю тендера будет «имеющийся опыт работы с фирмой, объявившей тендер», то заранее становится ясно, кто победит. Другой вариант: необходимое тендерное условие сильно поднимает планку для поставщика, например предоставить гарантию в 30 млн руб., выставить команду из 70 человек и т.п. Или условия платежа таковы, что только очень финансово устойчивая компания может себе позволить подобный заказ. Иными словами, уже при внимательном чтении тендерного задания и требований к поставщику можно сделать вывод, что хотят отсечь всех, кроме одной компании.

В честных тендерах предусмотрена предтендерная конференция, когда все участники собираются вместе и имеют возможность убрать что-либо из тендерного задания. Допустим, можно запретить прописывать в тендерном задании какой-либо эксклюзив. К примеру, если компания, которая будет поставлять грузовики, обязана по тендеру «предоставить автомобили с четырехканальной системой ABS», вы просите сразу убрать слово «четырёхканальная».

Эта книга написана в 2011 году, и очень может быть, что некоторые вещи через пять или десять лет перестанут быть актуальными, не останется нечестных тендеров, а клиенты станут выбирать поставщиков действительно компетентно.



Часть 8

# **ПРЕЗЕНТАЦИЯ**





## 82 Как подготовиться к презентации, чтобы хорошо ее провести?

Для начала давайте определимся, что значит хорошо провести презентацию. Начнем с того, что вам необходимо выбрать и правильно сформулировать удачную тему. Затем определить, на чем ставить акценты. Структурируйте информацию таким образом, чтобы выступление было построено максимально логично, четко — будучи при этом доступным и легким для восприятия. Чтобы подчеркнуть те или иные информационные блоки, используйте визуальные эффекты. Контролируйте свое нервное состояние, создавайте и поддерживайте положительную эмоциональную среду.

Кроме того, важны риторические навыки: умение пользоваться своим голосом как инструментом, грамотно применять интонационные переходы, делать паузы, менять тональность. К этому, естественно, добавляется и жестикуляция, которая призвана подкрепить сообщение, удержать контакт с аудиторией.

Хорошо провести презентацию означает отвечать на вопросы легко и компетентно, говорить плавно, стараясь минимально использовать записи на бумаге.

Проведению презентаций можно научиться, и думать, что кому-то это просто не дано, — крайне неправильный подход. Надо усвоить закон «Четырех П»: **Планирование, Подготовка, Практика, Поведение.**

При подготовке вам надо поставить ясные цели; узнать как можно больше о публике и проанализировать эту информацию. Подумайте об окружающих обстоятельствах и о том, что может вдруг пойти не так, как запланировано. Продумайте запасной

сценарий. Затем составьте базовую структуру презентации. Не забудьте про формулу:

Fail to Plan = Plan to Fail  
(провалить план = запланировать провал).

В идеале удачная презентация выглядит так, будто это некое естественное, спонтанное действие, хотя на самом деле за ней стоят большая работа и серьезно продуманный план.

Не забывайте, что презентация не существует сама по себе, а является одним из этапов в процессе продаж. Задайте себе три ключевых вопроса: зачем я провожу презентацию? чего я хочу добиться? какой реакции я ожидаю от публики?

Презентация может быть направлена на достижение множества целей, среди которых: проинформировать, научить, убедить, продать, стимулировать, вдохновить, исследовать, обсудить, развлечь и т.д. После того как вы решили, чего хотите добиться, определите свой стиль.

Соберите информацию об аудитории. Выясните, сколько слушателей ожидается; что их объединяет; каков их уровень образования; каково соотношение мужчин и женщин в аудитории; каковы их возраст и социальный статус; насколько они осведомлены о предмете предстоящей презентации; каковы их ожидания; какова роль презентации в процессе принятия ими решения; для чего вообще они придут; каковы их опасения.

Если ваша презентация затрагивает важные вопросы, возможно, кто-то воспримет ее как угрозу. Поэтому также постарайтесь узнать, присутствует ли в зале кто-либо, кого презентация касается непосредственно и у кого она может вызвать отрицательную реакцию. Вспомните, есть ли у вас негативный опыт общения с кем-то из присутствующих, и подумайте, как это может повлиять на весь ход работы.

**Помните, ваша сила в вашей подготовке.** Домашние «заготовки», с которыми вас ждут недоброжелатели, вы можете сами поставить на повестку дня и обсудить в другом контексте.

А вот чего не стоит делать, так это стараться показаться слишком умным, общаться с залом свысока, а также использовать примеры, которые могут обидеть, ущемить кого-то в национальном, религиозном или половом плане.

Время является одним из главных обстоятельств при подготовке. Во-первых, вы должны знать, сколько времени вам дают, и учесть это при планировании. Не забудьте включить сюда опоздания, перерывы, непредвиденные вопросы и т.п. Если вы сами определяете, когда устраивать презентацию, то лучше назначайте ее на утро.

Планируя, учтите, что интерес публики к предмету спадает перед перерывами. Худшее время для восприятия ваших идей и предложений – после обеда. Чтобы постоянно держать аудиторию в тонусе, придумайте какие-то тесты, игры, анкеты.

Второе важное обстоятельство – это место проведения презентации. Существует ряд контрольных вопросов, ответы на которые вам необходимо получить: как публике видно и слышно вас? можно ли в зале менять уровень света? мешает ли публике что-то снаружи? какова температура в помещении и возможно ли проветривание? могут ли люди приходить/уходить во время презентации, не мешая при этом остальным?

Следующее обстоятельство – оборудование. Вспомните законы Мерфи. Вы должны знать, кто за что отвечает и что умеет. Если это возможно, попросите ответственное лицо присутствовать на презентации.

Когда вы продумываете структуру презентации, помните, что она должна быть построена логически, содержание должно быть привязано к теме, а все вместе должно восприниматься аудиторией легко. Важно визуально оформить структуру, создать некую карту мероприятия и периодически показывать публике, на каком этапе вы находитесь.

### **Золотое правило:**

1. В начале скажи, о чем будешь говорить.
2. Проговори это.
3. В конце напони, о чем рассказал.

Вводная часть («Скажи, о чем будешь говорить») может содержать и формальные вопросы: когда устроить перерывы, включать ли мобильные телефоны, как удобнее задавать вопросы, всем ли хорошо видно/слышно и т.д.

Неплохо за несколько минут рассказать о себе, о компании, дать координаты, визитки, предложить раздаточные материалы.

Основная часть («Проговори это») во многом зависит от того, какую цель вы ставите перед собой. Общие правила ее проведения можно сформулировать так: ограничьте себя — говорите о трех-четырех конкретных вещах и не более того; сохраняйте логическую, плавную структуру; говорите четко и просто. Учтите, что концентрация людей на предмете меняется (в основном падает), внесите элементы интерактивности (к примеру, убедитесь, что публика разделяет ваше мнение по ключевым вопросам).

Наконец, заключительная часть («Напомни, о чем рассказывал») тоже зависит от вашей основной цели, но здесь, как правило, необходимо: подвести итоги; напомнить, какой была основная цель и в какой степени она достигнута; задать вопросы и самому получить их от публики, а затем начать склонять публику в сторону конкретных действий, подсказывая им следующий шаг.

Итак, определите и классифицируйте информацию, которую хотите донести до аудитории. Постройте информацию в виде логической цепи и выберите подходящую форму для основной части презентации. Сделайте черновик — содержание презентации и раздаточные материалы. Определитесь с техническими средствами и формой.

Многое в подготовке к презентации зависит и от того, делаем ли мы презентацию с чистого листа, либо это тюнинг существующей презентации. В том и другом случае поможет, если у нас есть место, где мы храним заготовки. Это место называется BOILER PLATE («горячая плита»), и там лежат наши материалы о продуктах, проектах, клиентах, рынке, а также статистические данные, интересные исследования и статьи.

Когда мы готовим презентацию, то действуем как повар, использующий ингредиенты и полуфабрикаты, для приготовления

готовых блюд на горячей плите. Готовое блюдо — презентацию для конкретного клиента и по конкретному поводу.

Сам материал можно подбирать несколькими способами. Один из них — начать с «мозгового штурма». Пишите все идеи (еще лучше, если это будет командное упражнение) и добивайтесь как можно большего их количества. Плюсы: это делается быстро, идеи хорошо генерируются. Минусы: нет никакой структуры. Потом эти идеи надо будет доработать.

Следующий способ структурирования основной части презентации — это радиальная схема. Запишите все идеи, связанные с предстоящей презентацией, по кругу, а затем каждой из них присвойте луч, который выходит из центра круга. Плюсы: это почти структурированный метод, он оставляет свободу действия, его легко доработать. Минусы: если вы передумаете что-то делать, изменения вносить будет нелегко.

Третий возможный метод называется методом горизонтального планирования. Если упрощенно, то это «мозговой штурм» с двумя дополнениями. Первое: идеи можно немного развить. Второе: идеи можно переставлять, так как они написаны на самоклеющейся бумаге. Плюсы: есть и свобода для начала, и возможность построить структуру. Минусы: практически их нет, разве что нужны минимальные средства.

Выбрав один из методов и получив структурированную информацию, вы можете прописать основную часть презентации.

Вариант 1: «проблема/решение». Подходит для бизнес-презентаций, когда проблему можно выделить, а эффекты — измерить.

Вариант 2: «источник/эффект». Оптимален, если вы хотите подчеркнуть плюсы и минусы нового плана, внедренной системы и т.д. по принципу «это вызвало то».

Вариант 3: «хронологическая структура». Дает хороший обзор, но ставит много фактов в одну плоскость.

Вариант 4: «приоритетная структура». Здесь вы перечисляете все, но обсуждаете самое главное. Хорошо применять, когда не хватает времени.

Вариант 5: «структура для недоброжелательной среды». Исходит из того, что надо находить общие идеи и убеждения, с которыми все согласны; хорошо утвердить их до перехода к «чувствительным» вопросам.

Вариант 6: «структура сверху вниз». Сначала обрисовываете общую картину, а затем углубляетесь в подробности.

Хорошо прописать сценарий основной части презентации вам помогут следующие контрольные вопросы.

- Не забыли ли вы сформулировать ключевую идею?
- Логично ли изложен текст и легко ли будет публике воспринимать его?
- Четко ли вы расставили акценты (не больше трех-четырех)?
- Можно ли сжать материал? Не было ли попытки «сказать все»?
- Есть ли в вашем материале сопровождающие факты и доказательства, которые освещают ключевые моменты?
- Готовы ли вы отвечать на вопросы зала?
- Каким образом вы обратите внимание публики на особо важные факты?
- Как материал поможет вам вовлечь публику в обсуждение темы?

Выбирая форму проведения презентации, следует не только обратить внимание на свое поведение перед аудиторией, но и вообще учесть визуальный компонент. Чтобы сделать это, задайте себе следующие контрольные вопросы.

- Какие технические средства вы можете использовать?
- Какое оборудование вам доступно?
- Сколько слайдов, роликов применять, и как они иллюстрируют основную идею?
- Хватает ли вам пространства, чтобы передвигаться?

Помните, что использование визуальных компонентов лучше поддерживает публику в тонусе, помогает ей сконцентрировать внимание, хорошо подчеркивает основные идеи, а также позволяет понять более абстрактные вещи. Кроме того, визуальное оформление позволяет логично и доступно представить комплексные данные – технические схемы, финансовые показатели, диаграммы и т.п. Да и вообще вам самим будет проще развивать и объяснять идею, дополненную иллюстрацией.

Также «визуальная помощь» в презентации вам нужна, если вы хотите что-то «дать пощупать», что-то подытожить, подчеркнуть основную идею, представить цифры, техническую схему, чтобы публика что-то особенно запомнила, либо если вы хотите начать дискуссию по важному вопросу.

В качестве визуального компонента вы можете выбрать: предмет демонстрации/презентации, образец, модель, рисунки на доске или на бумаге, слайды (проектор), слайды и ролики (видео, мультимедиа).

Существуют и общие подсказки по использованию визуальной помощи:

- хорошо готовьтесь и покажите то, что надо, когда надо;
- сделайте паузу (помолчите пару секунд) и дайте публике шанс посмотреть;
- когда предмет или рисунок не нужны, уберите их;
- сами смотрите на публику и только изредка – на предмет (слайд, рисунок);
- не предполагайте, что весь зал знает, что вы хотите сказать своим графиком, – объясните.

Учтите вышеперечисленные факторы при подготовке, и тогда ваши презентации станут великолепными.

## 83 Как сделать хороший слайд-график?

**Ч**то касается формы, то полагайтесь на свой вкус и на мнение профессионалов. Всегда задавайтесь вопросом: «В чем назначение слайда (графика, таблицы), и что он даст для презентации?»

Слайд-график должен быть современным и, как сейчас модно выражаться, продвинутым. Профессионалы для обозначения его желательных характеристик используют английский акроним ADVANCE<sup>9</sup>, образованный из начальных букв следующих слов: *Appropriate* — соответствующий, *Dynamic* — динамичный, *Visible* — обозримый, *Accountable* — здесь: точный, обоснованный, *Neat* — четкий, лаконичный, *Consistent* — сообразный, *Effective* — эффективный. Остановимся на этих характеристиках слайд-графика подробнее.

*Appropriate* — слайд должен соответствовать тому, что иллюстрирует. Даже если он очень удачен, нельзя его использовать постоянно, лишь меняя текст под ним.

*Dynamic* — старайтесь избегать невыразительных, мелких деталей. Вам нужно, чтобы ваш слайд-график привлекал внимание, будил мысли.

*Visible* — посмотрите, как слайд будет восприниматься из последних рядов зала; иллюстрации и графики, которые хорошо смотрятся на вашем компьютере, могут стать нечеткими после печати.

*Accountable* — соблюдайте точность во всем. Обязательно указывайте, на чем основываются ваши графики — на чем-то

---

<sup>9</sup> Игра слов: в переводе с английского слово *advance* означает «движение вперед, прогресс».



мнении или на реальных фактах. Диаграммы или таблицы должны иметь источник данных, на базе которых они созданы.

Neat — делайте все просто, не нужно использовать ничего лишнего.

Consistent — ваш слайд-график должен быть сделан единообразно (не путать с «однообразно»), по стандарту: выберите размер букв и шрифт для заголовков, текста и т.д.

Effective — дизайн слайда должен быть действенным, эффективным, т.е. указывать на что-то, подчеркивать основные моменты, акцентировать внимание — одним словом, работать на достижение основной цели презентации.

## 84 В каких случаях сто́ит готовить и предоставлять аудитории раздаточные материалы?

**В**о-первых, когда множество технических и других подробностей требует от слушателей подготовиться заранее, просмотрев ваши раздаточные материалы.

Во-вторых, если публике надо ознакомиться с некоторыми фактами до начала презентации, чтобы лучше воспринимать ее. В этом случае также раздайте материалы заранее.

В-третьих, если основная цель — обучение и передача информации, раздаточные материалы нужны как продолжение презентации.

И, наконец, если основная цель — убедить и продать (продукт, услуги), то данные материалы могут повлиять на мнение публики еще до начала встречи.

Раздаточные материалы нужны еще и для того, чтобы люди не конспектировали ваши слова, а общались с вами, а также чтобы вы могли смещать акценты и задерживаться на чем-то дольше. Тогда то, что вы не успеете обсудить, люди сами найдут в указанных материалах.

# 85

## Каким должно быть содержание раздаточных материалов?

**Е**сли вы раздаете материалы заранее, напишите в них не все, а только то, что нужно для информации и интриги. Саму же презентацию начните именно с этого места.

Что касается материалов, которые публика берет с собой после презентации, то в них можно дать больше подробностей. Это вам поможет еще раз четко выделить основную идею.

Постарайтесь, чтобы бумага, дизайн и оформление были на должном уровне.

Сами прочитайте материалы несколько раз и попросите это сделать своих коллег.

В течение самой презентации не рекомендуется интенсивно пользоваться раздаточными материалами, поэтому следует подготовиться к устному изложению заранее. Прочитайте материалы и подумайте, что и где можно добавить для лучшего восприятия аудиторией информации — шутку, вопрос для зала и др. Исключите все, что вам кажется слишком длинным, несущественным или сложным.

В результате работы с раздаточными материалами вы получите более сжатый «конспект» для собственного использования. При этом на презентации вы должны выступать уже без каких-либо вспомогательных средств. Репетируя, используйте звукозапись, чтобы послушать себя со стороны и оценить, верно ли расставлены акценты, удачна ли интонация и т.д. Видеосъемка поможет вам оценить свои внешность и поведение.

## 86 Как правильно работать с оборудованием?

**В**нимательно перечислите все оборудование, которым собираетесь пользоваться. Решите, будете ли вы оперировать им сами, или же этим займутся ваши помощники. Научитесь пользоваться оборудованием уверенно и профессионально. Компьютеры, проекторы, аудиотехника — это ваши рабочие инструменты, и вам следует быть с ними хорошо знакомым.

Проконтролируйте, хорошо ли публике видно и слышно, не нужно ли затемнить зал или, наоборот, дать больше света.

Продумайте и лично приготовьте то, что вам может понадобиться дополнительно — бумагу, фломастеры, дискеты, папки и т.д.

Прикиньте, сколько будет слушателей и как идеально их разместить. Не поленитесь изменить расположение столов и стульев.

Проверьте, хватает ли мощности компьютера для решения ваших задач на презентации, установлены ли нужные программы, совместим ли компьютер с проектором.

Решите, где будет установлен проектор и кто будет менять слайды.

# 87

## Как лучше проводить генеральную репетицию презентации?

**Л**учше всего делать это в том помещении, где запланирована презентация, на конкретном оборудовании, при предусмотренной расстановке и оговоренном количестве мест. Во время генеральной репетиции окончательно решите:

- начнете ли вы говорить сразу, или кто-то сначала произнесет вступительное слово;
- будет ли в течение презентации несколько выступающих либо в течение дня несколько презентаций;
- как будет происходить смена выступающих, сколько нужно времени для подготовки сцены, техники;
- что делать, если выступающие нарушают регламент;
- как себя вести, если вы не укладываетесь в отведенное вам время;
- кто будет вам помогать: обеспечивать свет, тепло, проветривание, раздавать материалы.

Для проведения успешной генеральной репетиции существуют несколько полезных советов. Попросите ваших коллег выступить в качестве публики. Раздайте им роли. Пусть они задают вам неудобные вопросы. Сделайте список наиболее часто задаваемых вопросов и ответов. Убедитесь, что продаете конкретно свой продукт (услугу), а не просто идею.

# 88

## Как грамотно использовать голос, мимику, жесты во время проведения презентации?

**Д**ля начала нужно понять, что сами мы не можем оценить собственный голос. Поэтому спросите у других, как он звучит, послушайте аудиозапись.

К основным качествам ораторского голоса относятся следующие: громкость, четкость и разнообразие интонаций.

Запомните, говорить громко — не значит кричать. Ключ к успеху — в правильном, глубоком дыхании. Говорить надо четко, т.е. не слишком быстро, без акцента и элементов диалектной лексики, заканчивать предложения следует на полном дыхании. Разнообразный по интонации голос поможет вам завоевать внимание публики и правильно расставить акценты.

Работая над голосом, не забывайте о следующих полезных советах:

- дышите глубоко, не спеша и ровно;
- регулярно делайте паузы;
- меняйте ритм и громкость;
- тренируйтесь подчеркивать ключевые места с помощью голоса;
- говорите «из живота», а не «из горла»;
- избавьтесь от слов-паразитов.

Теперь несколько слов о том, как правильно двигаться и использовать жесты. Старинная мудрость гласит: «Когда глаза говорят одно, а язык другое, то опытный человек верит глазам».

Язык жестов намного старше языка слов. Поэтому, когда вы проводите презентацию, именно жесты могут передать публике сигналы, благодаря которым она поверит вам. И помните: главный источник уверенности — честность и хорошая подготовка.

Отдельно стоит упомянуть о том, чего не стоит делать руками во время презентации, а именно:

- играть с предметами в кармане;
- неосознанно вертеть в руках ручку, ключи, указку, фломастеры или другие предметы;
- стучать по столу, доске;
- чесаться или постоянно трогать лицо, волосы;
- указывать на публику;
- бурно жестикулировать.

Следите за руками и пользуйтесь ими только в контролируемых жестах, чтобы подчеркнуть важность сообщения. Если вы волнуетесь и выражаете свои эмоции через неконтролируемую активность рук, постарайтесь успокоиться, улыбнитесь и скажите: «Похоже, я волнуюсь». Публика лучше относится к честным заявлениям, чем к неудачным попыткам сделать вид, будто все в порядке.

На презентации лучше всегда стоять:

- это предоставляет вам больше свободы, вас видно, можно жестикулировать;
- вы смотрите на публику сверху;
- так легче правильно дышать, а значит, и говорить;
- вы можете передвигаться, подойти к доске, «войти» в зал и т.д.

Вообще старайтесь больше передвигаться по сцене, аудитории. Не прячьтесь за стенды, экраны и т.п.

Помните также, что в невербальном общении ваши глаза играют самую главную роль. Верите ли вы словам человека, который не смотрит вам в глаза? Некоторые, проводя презентацию,

**отводят взгляд, не смотрят на публику, так как боятся, что она обнаружит их волнение или проявление других эмоций. На самом деле это ошибка.** Также нельзя смотреть только на одного человека в аудитории.

Спросите у коллег на репетиции, как у вас получается поддерживать контакт взглядом со всеми. Можно устроить игру: пусть поднимет руку тот, на кого вы не взглянули.

Если же вам действительно сложно смотреть в глаза другому человеку на расстоянии, возьмите в качестве «мишени» его лоб или нос. Ему все равно покажется, что вы глядите в глаза. Убедитесь, что вы не оставили «темные пятна» в зале — точки и направления, куда вообще не смотрите. В большом помещении хорошо работает методика рисования взглядом большой буквы М через весь зал.

Теперь о мимике и выражении лица. Спросите у себя, как вы намерены передать залу сообщение о том, что вы — знающий человек и профессионал? Поможет ли вам в этом озабоченное лицо? Какова ваша реакция на озабоченное лицо собеседника? Будьте естественны, не хмурьтесь, улыбайтесь, демонстрируйте открытость и компетентность.



## 89 По каким признакам можно понять, что теряется контроль над аудиторией?

О том, что вы теряете контроль, а публика — интерес или доверие к презентации, свидетельствуют следующие признаки (хотя стоит оговориться, что **все действия и жесты следует рассматривать в контексте**, так как они неоднозначны):

- люди смотрят в окно, вниз, на часы;
- кто-то высказывает несогласие, качает головой (подумайте о том, что вы сказали);
- человек скрестил руки на груди (это чаще говорит о несогласии, чем о согласии);
- человек смотрит в потолок (похоже, он пытается что-то вспомнить, а вы, возможно, способны ему помочь);
- человек чешет шею или ухо (обычно это свидетельствует о том, что он не вполне доверяет услышанному).

## 90 Нужно ли задавать вопросы залу и для чего?

**Н**ужно. Это помогает:

- проверить уровень знаний аудитории;
- вовлечь аудиторию в дискуссию;
- сделать привязку к предыдущей части презентации;
- сделать так, чтобы аудитория сама сказала то, что хотите сказать вы;
- определить, что аудитория запомнила и усвоила из предыдущего выступления;
- поднять уровень интереса и внимания.

# 91

## Как правильно поступать, если я знаю ответы на вопросы из зала?

Если вопрос выходит за рамки основной темы, пообещайте обсудить его отдельно.

Если он соответствует теме и требует короткого ответа — отвечайте сразу.

Если вопрос по теме, интересен нескольким людям и требует довольно много времени для ответа, похоже, вы что-то не включили в презентацию либо не так объяснили. Возможно, вам придется сходу изменить сценарий презентации, включив этот вопрос и, соответственно, ответ на него.

Иногда несколько человек выбиваются из аудитории в целом. В этом случае не позволяйте им направлять общее развитие презентации.

Порой полезно составить список необходимых предварительных знаний для эффективного общения на презентации. Специалисты называют его *prerequisites*.

## 92 Что делать, если я не знаю ответов на вопросы из зала?

**Р**ано или поздно такое случается. Не выкручивайтесь и скажите правду. Если это не повторится три-четыре раза за одну презентацию, то не испортит вашей репутации.

Хороший вариант — спросить у аудитории, знает ли кто-нибудь ответ на данный вопрос.

Пообещайте человеку ответить позже, скажите конкретно — когда. Людям понравится ваша честность, не бойтесь говорить правду.

## 93 Что делать, если я знаю ответ на вопрос, но не хочу отвечать?

Если речь идет о каком-то обещании (к примеру, дать бесплатный образец продукта или 20% скидки), а вам не хочется сразу отвечать, скажите, когда сможете ответить и что для этого нужно.

В принципе, вы вправе не отвечать на гипотетические вопросы («А что, если...?»).

Если вопрос звучит как противопоставление («либо — либо»), вы можете сказать, что правда выглядит чуть сложнее и вы не хотите принять только одну точку зрения.

Также вы можете не отвечать на вопрос, если в его основе лежат неверные данные.

Наконец, вы можете просто «развернуть» вопрос, если его задал человек, который хочет обратить внимание на себя и на свои специальные знания. Спросите у него, что он думает об этом сам.

## 94 Как преодолеть страх и волнение перед презентацией?

Эта проблема, с которой сталкиваются многие менеджеры по продажам. Признаками чрезмерного нервного напряжения могут являться потоотделение, дрожь, сухость во рту, дискомфорт при глотании, затрудненное дыхание. В результате выступающему трудно собраться с мыслями, у него происходят изменения в голосе, сердцебиение, могут начаться проблемы с желудком.

Подумайте, что может вывести вас из равновесия. Представьте визуально возможные источники проблем: люди уходят с вашей презентации, вы осрамитесь перед коллегами, вы разочаровали своего шефа, вы просто забыли, что должны сказать, вас обидел (унизил) кто-то из аудитории. Все перечисленное вызывает страх, а страх, как и другие болезни, можно предупредить либо вылечить. Во-первых, надо понять, что страх — это не всегда плохо, что нормальная «доза» страха стимулирует и только ненормальная — парализует.

Незадолго до презентации начинайте себе внушать: «Все идет отлично!» Тренируйтесь! Перед презентацией думайте о хорошем, дышите глубоко, расслабьтесь. Думайте об аудитории, а не о себе. В течение презентации передвигайтесь, расслабляйтесь, используя паузы, поддерживайте контакт с залом.

Универсальное лекарство от страха — честность. Если вы сами верите в то, о чем говорите, если искренне хотите помочь, а не обмануть, то у вас все получится.

Если вы ожидаете потоотделения, выберите соответствующую одежду и возьмите несколько носовых платков. Напряжен-

ное выражение лица лечится улыбкой. Сухость во рту — паузами и водой. Дрожь в руках снижается и уходит, если не брать большие предметы. Если пропал голос, прочистите горло, попробуйте покашлять. Если вы дрожите всем телом — больше двигайтесь.

Главное, **не пользуйтесь успокоительными средствами либо спиртными напитками**. Это только притупит ваше восприятие окружающего, замедлит реакцию. Расслабьтесь: люди привыкли к низкому уровню проведения презентаций, и на общем фоне вы будете замечены!

И запомните: только вы можете запретить себе проводить хорошие презентации, решив, что вы на это не способны.

## 95 Как отвечать на нападки во время презентации нашего предложения?

Отвечать надо мягко, используя энергию и агрессию собеседников в своих интересах, как в дзюдо или айкидо. Делайте вид, будто тот, кто постоянно на вас нападает, на самом деле вам помогает, что он очень хочет, чтобы ваша компания стала лучше, поэтому и говорит о моментах, которые следовало бы доработать.

Очень тщательно выбирайте момент, чтобы предъявить «вещдоки», свидетельствующие: все, о чем говорит ваш противник, — полная чушь. И потом скажите: «Знаете, при всем уважении к вам, боюсь, что и остальные ваши нападки окажутся необоснованными, — чтобы это подтвердить, мне надо потратить еще несколько минут».

Сделайте структуру презентации такой, чтобы у оппонентов на возражения осталось мало времени. И обязательно узнайте заранее, есть ли вообще опасность нападков. Выясните, какими фактами — реальными или из области «черного пиара» — оперируют ваши конкуренты. Ваша сила — в подготовке!



Часть 9

# **ОБСУЖДЕНИЕ ЦЕНОВОГО ВОПРОСА**



# 96

## Что делать, если клиент говорит: «Ваше предложение слишком дорогое»?

**В**ам нужно предвидеть такого рода возражения со стороны клиента и готовиться к ним заранее. Когда вы знаете о них, вы более уверены в себе. А это, в свою очередь, поможет вам быть настойчивым без риска показаться надоедливым. Не дайте клиенту застать вас врасплох своими возражениями. Еще раз повторим: если вы подготовлены, вам нечего бояться. Подготовка поддержит ваш энтузиазм, а знания поддержат ваши силы: их комбинация обеспечит вам продажу!

До того как изучать механизм управления возражениями, важно усвоить несколько ключевых моментов, которые облегчат вам жизнь в подобной ситуации.

1. **Отделите продажи от своего «эго».** Запомните: когда клиент отвергает ваш продукт, это не значит, что он вас оскорбляет. Покупатель не сказал, что вы — никчемная личность и что он не хочет иметь с вами ничего общего. По той или иной причине он не заинтересовался вашим продуктом. Не надо защищаться и спорить. Нет ни одного продавца, который бы продал благодаря выигранному у покупателя спору. Но есть много продавцов, которые выиграли спор и проиграли сделку. Будьте тактичны.
2. Один из способов быть всегда наготове — это иметь папку с продуманными ответами на потенциальные возражения. Это придаст вам уверенности. А если у вас есть два ответа, то вы можете предложить второй, если первый

не сработает. Регулярно обновляйте папку, добавляя новые возражения и новые ответы на них. Просматривайте старые и меняйте их формулировки по мере необходимости. Не полагайтесь на память.

3. **Ожидайте возражений и готовьтесь к ним. Они возникнут.** Это своего рода «производственная опасность», и ее не избежать. Если вы предвидите (но не создаете) возражения, это позволяет вам поддерживать положительное отношение клиента к вам, так как его возражения не застали вас врасплох. Вы знаете, что они будут, и принимаете это.
4. Если возражение покупателя говорит о том, что он не до конца понял то, что вы ему представили, дайте ему возможность сохранить лицо. Даже возьмите часть ответственности за это на себя. Скажите: «Возможно, я недостаточно четко объяснил» или «Что, если мы пройдемся по некоторым пунктам еще раз? Я мог что-то пропустить». Реабилитируйте покупателя, дайте ему шанс красиво выйти из ситуации. Ваш такт будет вознагражден.
5. **Слушайте клиента предельно внимательно.** Проанализируйте все, что было сказано, равно как и то, чего сказано не было. Как покупатель выражал свое недовольство? Какое у него настроение? Насколько ярко выражена его озабоченность? Постарайтесь полностью понять эмоции, равно как и факты. Наблюдайте за невербальными знаками.
6. **Будьте настойчивы,** так как 75% продавцов опускают руки после первого же «нет», следующие 5% — после второго. Если вы будете так же тверды, как третья, оставшаяся группа, вы окажетесь в числе 20%, образующих элиту профессиональных продавцов. Главное — быть настойчивым, но не надоедливым. Вы сможете этого достичь, изучив модель ответа на возражение, приведенную ниже. Причем динамика управления возражениями не зависит от характера самих возражений. Так что вы сможете ис-

пользовать данную модель в случаях любых возражений, с которыми сталкиваетесь.

Итак, рассматриваемая модель включает три этапа: прояснение, промежуточный этап и собственно ответ.

**Прояснение.** На этом этапе вы должны понять смысл возражения. Ваша задача — добиться, чтобы собеседник обдумал, более подробно объяснил и обсудил с вами то, что его беспокоит. Тогда вы сможете составить об этом представление. Если он развивает, дополняет свою мысль, то этим дает вам время на обдумывание ответа, а сам может прийти и к тому, чтобы отказаться от возражений. На этапе прояснения обычно используют одну из двух стратегий. Вы можете задать открытый вопрос о его возражении или перефразировать это возражение и облечь его в вопросительную форму.

### **Пример**

Возражение: «Ваша цена намного выше, чем у конкурентов».

Открытый вопрос: «Не могли бы вы уточнить, что значит “намного выше”?»

Перефразировка: «Другими словами, вопрос в том, что мы должны обосновать, почему мы дороже конкурентов, не так ли?»

Проясняя возражения по цене, копайте глубже, чтобы понять его мотив. Во-первых, убедитесь, что покупатель сравнивает вещи одного порядка, т.е. продукт, с которым он сравнивает ваш продукт, — такой же. Во-вторых, определите, что именно его беспокоит — стоимость владения вашим продуктом или лишь первоначальная стоимость его приобретения. Стоимость владения включает в себя эксплуатационные расходы, сумму денег, которую вы можете сберечь клиенту, а также ту, которую вы можете заработать для клиента, и жизненный цикл продукта. В-третьих, убедитесь, что цена — это единственное, что заботит клиента. В-четвертых, проверьте ожидания клиента. Нереалистичные цели по закупке могут быть мотивом

для возражений по цене. В-пятых, проясните вопрос о наличии средств у клиента. Цена на ваш продукт, может, и не слишком высока, учитывая его ценность, но, возможно, она слишком высока для бюджета, которым обладает покупатель. В-шестых, вам надо понять, не лежит ли в основе возражения покупателя его желание быть более конкурентоспособным. Он может думать, что получение самой низкой цены — это единственный способ добиться этого. Вы же можете подбросить ему идеи, как состязаться с соперниками в других областях. И последнее, в чем вы должны убедиться: является ли ваш собеседник уполномоченным покупателем, т.е. может ли дать вам окончательный ответ.

Прояснять — значит задавать вопросы. Большинство же продавцов, услышав возражение, включают режим «повествование» и пытаются ошеломить покупателя подготовленными опровержениями. Это не так эффективно, как работа в режиме «вопрос — ответ». Помните: надо спрашивать, а не говорить.

**Промежуточный этап.** На этом этапе вы показываете частичное согласие, сочувствие, понимание того, что беспокоит собеседника. Демонстрируя свою заботу, вы как бы говорите покупателю: «Я на вашей стороне, я понимаю, что вас беспокоит, мы заодно». Ваше сочувствие делает проблему общей.

### **Примеры**

«Я понимаю вашу позицию».

«Я слышу вас».

«Да, деньги — это один из поводов для беспокойства».

Заметьте, в последнем примере никто не сказал: «Не покупайте, потому что у нас слишком высокая цена». Здесь сказано, что деньги — лишь **один** повод для беспокойства. Не все на свете — только один!

Когда вы комбинируете этапы прояснения и промежуточный, диалог с клиентом идет гладко.

### **Пример**

Возражение: «Вы запрашиваете больше, чем я планировал заплатить».

Прояснение: «А сколько вы планировали заплатить?»

Ответ покупателя: «Около 75% от того, что вы запрашиваете».

Промежуточный этап: «Я понимаю, чем вы озабочены. Я думаю, в подобной ситуации я чувствовал бы себя почти так же».

Как уже говорилось выше, подобную модель общения можно использовать и в случаях возражений по другим поводам.

### **Пример**

Возражение: «Мне не нравится ваша схема доставки».

Прояснение: «Что конкретно вам не нравится?»

Ответ покупателя: «Нам нужна круглосуточная доставка, а вы доставляете только в рабочее время».

Промежуточный этап: «Я понимаю. Это обоснованное беспокойство».

Старайтесь в разговоре избегать так называемой техники «да/но». Когда вы говорите слово «но», это перечеркивает все, сказанное ранее. Также избегайте слов «тем не менее» и «хотя», так как это — многосложный способ сказать то же «но». На промежуточном этапе «но» уменьшает эффект сочувствия.

### **Примеры неправильных фраз с использованием техники «да/но»**

«Я понимаю вашу озабоченность, но можно посмотреть на это с другой стороны».

«Я понимаю вас, но посмотрите на это с моей точки зрения».

Ясно, что продавец далеко не «на стороне» покупателя.

Вы всегда можете использовать «и» вместо «но».

## **Примеры правильно построенных фраз с использованием техники «да/и»**

«Я понимаю вашу озабоченность, г-н Клиент, и есть другой подход».

«Я понимаю вас, и давайте рассмотрим другой вариант».

Техника «да/и» гораздо мягче и позволяет вам отстаивать свою позицию без спора. Многие говорят, что эту привычку побороть сложнее всего. Не отчаивайтесь: это трудно, и вы сможете это сделать.

Не кажется ли вам, что после промежуточного этапа вы оказались как бы в подвешенном состоянии? Так оно и есть. Вы же остановились на середине мысли. Следующий шаг — ответить на возражение.

**Ответ на возражение.** После того как вы прояснили возражение и провели промежуточный этап, отвечайте на возражение, используя одну из нижеследующих стратегий. Каждая из них требует возвращения к предыдущей фазе продажи. И вы вернетесь или к анализу потребностей с целью создания дополнительной мотивации, или к презентации вашего продукта. Если вы чувствуете, что ваша стратегия ответов привела вас к предыдущей фазе, то все идет хорошо. Если же данные переговоры вам не удалось завершить продажей, вы можете повернуть разговор так, чтобы найти повод для следующего звонка или встречи. Применяйте эти стратегии на третьем этапе модели ответа на возражения. Вам надо понять концепцию в целом, не стоит заострять внимание на отдельных формулировках. Если выражения, которые здесь использованы, вам по каким-то причинам не подходят, замените их другими, не теряя при этом смысла, скрывающегося за словами. Часть этих техник можно применять и для того, чтобы избежать возражений, и при ответах на них. Единственное, что меняется, это формулировки.

Итак, варианты стратегии ответа.

1. Возможно, вам следует проинформировать покупателя — описать необходимые характеристики, качество и преимущества продукта или компании, чтобы убедить кли-



ента: они действительно отвечают его потребностям, или чтобы устранить недопонимание в отношениях, касающееся ваших продуктов, компании или услуг.

2. Сделайте обзор нужд покупателя. Может, он возражает, так как не осознает: то, что вы продаете, ему нужно. В данной ситуации имеет смысл пройти по списку его потребностей и оговорить критерии закупки. Эта стратегия хороша, когда собеседник сомневается и тормозит процесс. Когда вы делаете обзор потребностей, попросите покупателя повторить то, что важно для него. Это увеличит его мотивацию поменять решение.
3. Объясните, что содержит разница в цене. Если клиенту не нравятся какие-то качества вашего продукта, переключите их теми качествами, которые ему необходимы. Ваша цель – продемонстрировать покупателю, что, идя на сравнительно небольшой компромисс, он получает то, что ему действительно нужно. Украсьте вашу презентацию описанием этих преимуществ, чтобы увеличить желание клиента купить ваш продукт и компенсировать им существовавшее ранее нерасположение к нему.
4. Вы можете согласиться с замечанием и использовать его в своих интересах. Здесь также сделайте ударение на особенных характеристиках и свойствах вашего продукта, которые являются преимуществом для покупателя.

### **Пример**

«Г-н Покупатель, тот факт, что вы колеблетесь, говорит мне: вы хотите принять правильное решение о покупке. Если дело в этом, то я уверен, вам стоит остановиться на нашем продукте, после того как мы продемонстрировали вам его преимущество: он соответствует вашим потребностям».

5. Используйте метод «меньше качества за меньшую сумму денег». Эта стратегия основана на демонстрации покупателю того, что более низкая цена влечет за собой соответствующие последствия. Это работает особенно эффек-

тивно, если у вас в ассортименте есть товары более низкого качества или вы можете предложить меньший пакет услуг. Покупателя ожидает горькое разочарование в более дешевом варианте.

### **Пример**

«Г-н Покупатель, если основное, что вас беспокоит, это деньги, может, мы частично пожертвуем качеством или услугами, чтобы вписаться в установленные вами финансовые рамки?»

«Если вас волнует только стоимость приобретения, то давайте уменьшим ее: уберем то, что, по вашему мнению, вам не понадобится».

В данном случае подчеркните источники потенциальной экономии: более низкое качество, отсутствие отгрузки, технической поддержки, более длительная поставка и т.п. Проиллюстрируйте, чем придется пожертвовать покупателю, чтобы получить более низкую цену. Естественно, ваша цель — показать: если платите меньше, то и получите меньше. На самом деле урезание цены не является вашей первоочередной задачей. Лучше убедить покупателя в негативном эффекте от уменьшения цены: ведь он и получит меньше. Но если он может довольствоваться меньшим, а вы в состоянии заменить предлагаемый продукт на менее дорогой, пусть покупает дешевый.

6. Сделайте так, чтобы покупатель осознал возможные печальные последствия отказа от преимуществ вашего товара. Не надо выражаться слишком утонченно — вас могут просто не понять. Ваша цель — не запугать, а просто указать на потери, вызванные отменой покупки того, что действительно нужно.

### **Пример**

«Г-жа Покупательница, мы знаем: за то, чтобы получить нашу гарантированную доставку, качество и сервис, вам придется заплатить чуть больше. Единственная «неизвестная величина»

здесь — это во сколько обойдется отсутствие той гарантии и безопасности, которую мы предоставляем».

7. Делайте упор на качество. При этой стратегии вы снова и снова перечисляете уникальные черты и преимущества предлагаемого вами продукта. Ссылайтесь на его качество. Уверенно расскажите покупателю: ваша компания считает, что продавать качество по высокой цене лучше, чем продавать обычный продукт по низкой цене. На данном этапе покажите, что покупатель на самом деле проиграл, приобретая нечто более низкого качества. Гораздо проще один раз обосновать высокую цену, чем постоянно извиняться за то, что вы не можете чего-то сделать для покупателя.

### **Пример**

«Г-н Покупатель, мы уже давно решили, что продавать вам качественный продукт (услугу) по высокой цене для нас обоих лучше, чем продавать вам более дешевые продукты (услуги), которые не решат ваших проблем».

8. Используйте гипотетические вопросы. Выбрав данную стратегию, вы опять же фокусируетесь на тех уникальных характеристиках продукта, которые предлагаете, но по-другому. Сделайте это в форме вопроса, который мог бы задать покупатель. Надо расписать уникальность продукта. Назовите все причины, по которым вы заслуживаете внимание клиента больше, чем ваш конкурент.

Будьте уверены в своих силах и переведите это в выгоду для покупателя. На данном этапе целесообразно продемонстрировать рекомендательные письма от людей, которые заплатили больше, чтобы получить именно ваш продукт, и довольны тем, что так поступили.

### **Пример**

«Г-жа Покупательница, многие из тех, с кем мы ведем дела, вначале задавали один и тот же вопрос: „Почему мы должны

тратить больше на вас, а не купить у конкурента? “ Хотите узнать, что они обнаружили?»

9. Попробуйте заключить сделку на возражении. Если заключение сделки застопорилось на вопросе о цене, вам надо узнать, нет ли у покупателя еще каких-либо причин для колебаний. Копните чуть глубже. Выясните, купил бы покупатель продукт, если бы у него было достаточно денег. Определите, является ли цена единственной переменной, которая заставляет его сомневаться. В этом процессе можно также выяснить, откровенен ли собеседник. Попробуйте обнаружить потенциальные области, в которых можно найти компромисс.

### **Пример**

«Если бы у вас были деньги (бюджет), вы бы выбрали нас? Почему?»

«Деньги – это единственное, почему вы не выберете нас?»

Заметьте, в первом вопросе вы спрашиваете покупателя, почему он выберет именно вас. Вы хотите, чтобы он сказал вам, почему ваш продукт или компания ему нравятся. Пусть он задумается и тогда, возможно, заплатит чуть больше.

10. Продавайте лояльность. Если вы постоянно заботитесь о клиенте, то у вас есть право вести себя уверенно. Если вы поставили качественные продукт и услуги, то у вас есть обязательство перед собой и компанией продавать лояльность. Один директор по закупкам в крупной компании рассказал группе продавцов такую историю. Текущий контракт по поставке стали закончился, и компания решила устроить конкурс на следующую поставку. Ее нынешний поставщик запросил цену на 10% выше, чем у других. Закупщик сказал продавцу поставщика: «Вася, твои цены слишком высоки, найди способ их снизить!»

Вася не смутился. Наоборот, он открыл кейс и достал кучу розоватых бланков. Это были записи всего, что они сделали для

клиента в течение прошедшего года. Он выложил эту кипу на стол директора по закупкам, и последний поинтересовался, что это такое. Вася ответил: «Помните, как в прошлом году вы просили сделать для вас все это, независимо от того, входит это в наши обязательства или нет? Я вел эти записи, чтобы быть уверенным, что вы получаете тот сервис, который заслуживаете».

Закупщик, ни минуты не колеблясь, ответил, что они продолжат сотрудничество в следующем году по назначенным ценам. Он не был обижен таким напористым подходом и сказал: «Я хотел скостить у этого парня 10%, а он напомнил мне, какую ценность он для меня представляет!» Вася продал ценность и лояльность, напомнив клиенту об особых одолжениях, которые он для него делал.

11. Используйте «истории успеха». Если кто-то получил выгоду от приобретения ваших продуктов, даже если они были дороже продуктов конкурентов, то расскажите покупателю об этом. Признайте, что ваша цена выше и что некоторые сочли разумным заплатить чуть больше за ваш продукт. Будьте конкретны, рассказывая «истории успеха», используйте рекомендательные письма при наличии таковых.
12. Проводите аналогии. Если у покупателя есть возражения по поводу цены, укажите ему на то, как вложения в других отраслях бизнеса приносят ему прибыль. Если он приобрел новое оборудование, вместо того чтобы отложить деньги, тактично напомните ему об этом. Например, если покупатель вложил средства в обучение нескольких сотрудников, укажите, что вложение в обучение остальных также имеет смысл, и т.п. Задавайте вопросы по всем областям бизнеса. Будьте проницательны. Ищите новые возможности.
13. Говорите про риск, заключенный в дешевизне. Убедите покупателя, что более дешевая альтернатива может нанести вред его бизнесу.

### **Пример**

«Г-н Покупатель, учитывая ваш имидж и репутацию на рынке, что представляет для вас больший риск: заплатить чуть больше, чем вы ожидали, или получить меньше, чем вам нужно для достижения желаемых результатов?»

В данном примере «заплатить меньше» ассоциируется с «получить меньше». Если клиент покусится, то может запятнать свою репутацию.

14. Подчеркните различие между тем, за что хочет заплатить клиент, и тем, что ему действительно нужно. Когда вы используете эту технику, то вызываете к деловой хватке покупателя. Вы хотите, чтобы он признал, что его ожидания могут быть нереалистичными и, возможно, ему стоит пересмотреть свою позицию.

### **Пример**

«Г-н Покупатель, соответствует ли то качество (продукта, услуги, доставки и т.д.), за которое вы хотите заплатить, тому, что вам действительно нужно, чтобы как следует выполнять свою работу?»

На самом деле вы спрашиваете: имеет ли смысл предлагать все, что ему нужно, с минимальными для него затратами. Кроме того, вы спрашиваете, возможно ли такое, по его мнению.

15. Согласитесь с замечанием о высокой цене и обратите его в свою пользу, переформулировав возражение. Пусть высокая цена станет причиной, по которой надо купить ваш продукт. Хотим предупредить желающих использовать этот метод. Во-первых, попрактикуйтесь в этой технике пару раз. Добавьте несколько пауз и не торопитесь. Есть шанс ответить непочтительно — остерегайтесь этого. Во-вторых, после того как вы использовали замечание в своих интересах, необходимо наглядно показать преимущества для клиента, чтобы обосновать то, что вы сказали. Не стоит полагать, что, использовав замечание должным образом, вы уже склонили покупателя на свою сторону. Подтвердите это фактами.

### Пример

«То, что цена вас волнует, может означать, что ваши доходы не так велики, и вы должны сотрудничать с нами, так как наш продукт создан именно для того, чтобы увеличить ваш доход».

16. Объясните, что содержит разница в цене. Признайте, что ваша цена чуть выше, и снова назовите все преимущества и выгоды для клиента — это затмит вопрос о цене.

### Пример

«Да, вы правы, мы чуть дороже. И благодаря этому мы можем предоставить все те дополнительные преимущества, о которых вы мечтали!» Здесь следует перечислить все потребности и желания покупателя и указать, что ваши продукты им соответствуют.

17. Скажите о том, к каким последствиям может привести желание клиента сэкономить. Покупатель обычно считает, что в том, чтобы сэкономить на покупке, и состоит окончательная выгода. На самом деле в большинстве случаев это не так. Иногда экономия на покупке полностью, а то и в двойном размере, поглощается накладными расходами. Ваша цель — заставить покупателя задуматься. Ведь вы хотите, чтобы он принял правильное решение.

### Пример

«Г-н Потенциальный Клиент, экономия на покупке действительно принесет вам прибыль или будет поглощена большими накладными расходами внутри вашей организации?»

**Резюме.** Не обращайтесь особого внимания на формулировки в примерах. Все, что от вас требуется, это отстаивать свои качество, сервис и поддержку клиента. Если клиент забыл, что вы для него сделали ранее, напомните ему об этом. Если он недооценивает значение услуг, продемонстрируйте их ценность. Продавайте ценность, которая есть в вашем распоряжении.

## 97 Что делать, если клиент говорит, что у него нет денег?

**В**ыясните, не остается ли у него часть денег, выделенных на другие продукты и услуги. Как правило, предложение обдумать это поощряет клиента на перераспределение средств.

### **Пример**

«Г-н Покупатель, в моей практике были случаи, когда у людей находились средства, если они были убеждены, что идея того стоит. Подходит ли это к вашей ситуации?»

Вы сможете обнаружить, что в принципе средства найти можно, но у покупателя есть другие причины для сомнений. Однажды авторы применили к потенциальному клиенту данную стратегию, и он согласился, что деньги достать можно. Клиент рассказал, что его мучает на самом деле — он не хочет признаваться боссу, что не предусмотрел в бюджете затраты на тренинг и образование. То, что в начале выглядело как возражение по цене, оказалось в ряду совершенно других обстоятельств. В вышеприведенном случае мы решили использовать другой подход и запланировали первый тренинг на следующий бюджетный период. Это было возражение, связанное с выбором времени и со спасением репутации, а не возражение по цене.

Узнайте, когда будет планироваться следующий бюджет, и постарайтесь туда вписаться.

Творчески пользуйтесь условиями, которые предоставляет ваша компания (рассрочка, лизинг, бартер и др.).



Попробуйте снизить качество услуг, чтобы вписаться в финансовые рамки покупателя.

Постарайтесь переключить внимание покупателя с того, сколько ему будет стоить продукт, на то, что он с этого получит.

Выясните, купил бы потенциальный клиент ваш продукт (услугу) или нет, если бы у него были деньги. Если ответ отрицательный, то ищите другие причины помимо отсутствия бюджета.

Вы можете согласовать заказ на будущее. Если покупатель не соглашается на это, возникает подозрение, что он не купит, даже если у него будут деньги. Тщательно ищите истинные причины отказа.

### **Пример**

«Г-н Покупатель, даже если вы не в состоянии сделать данный заказ в период времени действия нынешнего бюджета, то, если мы договоримся, наша компания сможет отложить материал для вас. Мы не будем доставлять его и выставять счет, пока у вас не появится возможность приобрести материал, зато мы сможем планировать производство».

## 98 Что делать, если клиент говорит, что может купить это дешевле в другом месте?

**В** любом случае это утверждение клиента надо проверять. Спросите, в каком именно месте он видел более дешевый аналогичный товар и как давно. Перед тем как делать клиенту скидку, вам нужно попробовать продать свой продукт по установленной вами цене: вдруг клиент купит и без ее снижения, а его заявление — просто дежурная попытка поторговаться.

Обязательно сравните себя с компанией, предлагающей аналогичный продукт по более низкой цене. Спросите у клиента, не будет ли для него лучше, если ваши конкуренты поднимутся до вашего уровня качества, чем вы опуститесь до их уровня цен. Посейте в нем сомнения.

### **Пример**

«Дорогой Покупатель, никто лучше самих конкурентов не может оценить качество и ценность их продукта. Если они назначили низкую цену исходя из низкого качества, то, наверное, они правы».

Среди профессиональных продавцов ходит такой анекдот. В магазин пришел покупатель и спросил, сколько стоит банка краски. Продавец отвечает: «300 рублей». Покупатель начинает возмущаться и говорить, что в соседнем магазине такая же краска стоит 250 рублей. На это продавец невозмутимо отвечает: «Так в чем же дело, купите у них». Покупатель: «У них нет в наличии!» Продавец: «Когда у нас нет в наличии, она у нас стоит 150 рублей».

Вывод: если клиент говорит, что в другом месте то, что вы продаете, стоит дешевле, но продолжает вести диалог с вами, похоже, там его что-то не устраивает. Иначе зачем ему продолжать диалог с вами, если в другом месте это и так дешевле?

**Укажите на разницу в продуктах, а не в цене.** Сделайте упор на вашей уникальности. Спросите: если у вас и у конкурентов цена была бы одинаковой, у кого клиент купил бы и почему. Составьте список «жизненно важных вопросов» и попросите клиента ответить на них, прежде чем он примет окончательное решение.

Если покупатель действительно нашел по более низкой цене продукт (услугу), не уступающий по качеству вашему, а вы цену снижать не можете или не хотите, отпустите его. И одновременно скажите: если что-то пойдет не так, вы будете рады встретиться с ним вновь.

# 99

## Соглашаться ли, если покупатель говорит, что мы сделаем хороший бизнес, снизив для него цены?

Действительно, иногда покупатель говорит именно так. Однако вдумайтесь — это не совсем логично. С одной стороны, он хочет иметь с вами дело: возможно, у вас лучше сервис, доставка, качество. Но тогда почему бы ему не заплатить за все это? Обратите внимание клиента на данное обстоятельство. Например, спросите его, почему он хочет сотрудничать именно с вами. Потом объясните, что вы с ним равны — если вы предлагаете больше, чем конкуренты, то хотите, чтобы вам и заплатили соответственно. Ваша цель — отстаивать качество и сервис, предоставляемые вашей компанией. Снова и снова говорите о ее приверженности этой стратегии. Демонстрируйте хорошее деловое чутье.

Можно, с долей иронии, предложить клиенту следующее: вместо того чтобы вам опускаться до цены конкурента, почему бы не попросить последнего подняться до вашего уровня качества, гарантийного сервиса и технической поддержки, сохранив при этом низкую цену.

# 100

## Может ли наш конкурент продать крупному клиенту что-то ниже себестоимости?

**В** самом деле, такое бывает крайне редко, но встречается, когда какая-то компания вдруг начинает осознанно работать в убыток. Подобное происходит, если у нее есть для этого действительно очень веские причины.

Например, компания хочет сделать пробный проект, чтобы его можно было показывать потенциальным покупателям как пример успешного проекта, а затем тиражировать, зарабатывая уже на следующих клиентах.

Возможно, компанию выставили на продажу и нужно показать большой оборот потенциальным инвесторам.

Когда компании не хватает оборотных средств на другие, более прибыльные проекты, вместо того чтобы брать кредит в банке, она может взять с клиента предоплату за поставку по цене ниже себестоимости с условием двухмесячной задержки поставки, получая возможность «прокрутить» эти деньги.

Некоторые работают в убыток, чтобы вытеснить конкурентов. Когда через три — шесть месяцев конкуренты уйдут с рынка, они повысят цены и заработают на этом.

# 101

## Как отличить дежурную попытку клиента поторговаться от реальной дороговизны нашего предложения?

**П**о напору, по тональности, по формулировке и многим другим моментам. И надо понять: принципиально это для клиента или нет. Просто чуточку потяните с ответом, и вы поймете, насколько это важно для покупателя.

А дальше вы принимаете осознанное решение — либо делаете скидку, либо, не делая скидки, предлагаете что-то добавить к продукту.

# 102

## Какие ошибки совершают новички, когда слышат ценовое возражение?

**П**режде всего начинают паниковать, суетиться, не подумав: а может, клиент просто проверяет продавца и все-таки купит по установленной цене?

Далее: считают, сколько процентов они потеряют лично, если клиент не купит. Другими словами, думают о деньгах, а не о сделке.

Кроме того, серьезно верят клиенту, утверждающему, что за углом — эти самые «идеальные конкуренты», у которых все в два раза дешевле и лучше.

Наконец, не готовятся к такому повороту событий, когда клиент выдвигает ценовое возражение, и это для них всякий раз неожиданность.





Часть 10

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ КОНТРАКТА**



# 103

## Как можно выделиться среди нескольких конкурентов, чтобы получить заказ, если мы предлагаем примерно одно и то же?

**С**делайте так, чтобы клиент проводил с вами больше времени. Этим вы создадите для себя преимущество перед конкурентами. С пультом дистанционного управления сделки не выигрываются.

Если у клиента метод принятия решения определен нечетко, то у него в этом процессе будут возникать вопросы, сомнения, пожелания. Выиграет тот, с кем он будет их обсуждать.

Между продавцом и покупателем всегда стоят барьеры — чем больше времени вы проводите вместе, тем меньше их останется.

Если клиент выделил время для дополнительного разговора, дополнительной презентации, встречи и т.п. — похоже, вы ему нужны. Бывает так, что компания клиента заинтересована в контракте больше, чем вы. В этом случае надо чаще общаться, получать информацию, дружить, показывать, где еще вы выполнили сходный заказ. Не теряйте контакт.

Разделите цикл продажи на маленькие этапы и на каждом из них добивайтесь конкретной цели — это шаги на пути к заключению сделки.

Если вы внимательно выслушали клиента и затем изложили ему свое понимание его проблем и потребностей (даже не упоминая о ваших продуктах и услугах), вы сделали первый шаг к успеху.

Если вы выяснили, каковы ожидания и опасения клиента — это еще один шаг вперед.

Если вы состоянии предъявить доказательства и гарантии, то продолжаете продвигаться к заключению сделки и т.д.

Ведите себя так, будто вы уже получили заказ. Не говорите: «Если выберете нас, тогда мы сделаем то-то и то-то», говорите, как будто вас уже выбрали: «Сначала мы сделаем это, потом это».

Если вы как профессионал знаете, что лучше для вашего клиента, а он просит вас продать ему что-то другое, обсудите это с клиентом. **Учтите: если клиент останется недоволен, после того как вы поставите ему то, что он у вас попросил, он будет обвинять вас, несмотря на то что выбор сделал он сам.** Так помогите ему сделать правильный выбор.

Помните о том, что давление на клиента редко приносит успех. Почти все, чем вы хотите его напугать, можно и нужно сказать по-другому. Вместо «Я потом буду занят», скажите: «Я сейчас свободен». Вместо «Это будет стоить дороже с августа», скажите: «Это стоит дешевле до августа». Вместо того чтобы требовать ответ к конкретному сроку, спросите, когда можете получить ответ.

Позитивный подход приводит к вовлечению, давление ведет к замкнутости.

Реагируйте на запросы и вопросы клиента быстро. Он оценит ваши оперативность и профессионализм, когда будет сравнивать вас с конкурентами. Вы передали скрытое сообщение: я так работаю всегда — и услуги окажу вовремя, и поставку совершу в срок.

# 104

## Как можно сгенерировать для клиента источник срочности, чтобы подтолкнуть его к заключению контракта?

**М**ожно сказать, что срок доставки такого-то продукта обычно составляет два месяца, но в данный момент он есть в наличии. Или: «Лучшая команда наших людей свободна, и если мы начнем работать сейчас, то они останутся с вами до конца проекта».

Хорошо работают сезонные скидки, а также так называемые бандлы. Бандл — это упаковка продуктов и услуг, на которой указано: «Если вы покупаете это, то получаете еще дополнительный продукт или сервис бесплатно».

## Какие методы заключения контракта из описанных в литературе на самом деле не работают?

**В** первую очередь все, что базируется на обмане и манипулировании клиентом. Это работает все хуже и хуже по той простой причине, что сегодня клиенты более грамотные, а завтра может получиться так, что с вами общается человек, который специализируется на закупках, и вряд ли ваши манипуляции вам помогут.

Далее: у понятия «выгода» есть временная составляющая. Подумайте сами: выгодно ли обманывать, если после этого клиент перестанет с вами работать. Доверие — это как кредит в банке: если много берешь и мало вкладываешь, оно заканчивается. Рано или поздно продавец может оказаться в ситуации, когда не сможет предъявить клиенту никаких доказательств выгоды своего предложения.

**Е**сли хотите, чтобы клиент после первой покупки продолжил с вами сотрудничать, не расслабляйтесь после того, как получили заказ. Это ключевой момент, когда вашу компанию начнут действительно серьезно оценивать.

Спросите себя: «Что я должен сделать для этого клиента?», вместо того чтобы думать о деньгах, которые получите. В момент, когда клиент вас выбрал, следует сказать ему, какие рычаги влияния у него есть: условия контракта, контрольные точки, гарантийный срок и др.

После заключения контракта у опытного менеджера должны возникнуть четыре вопроса: 1) каковы перспективы последующих контрактов и сделок с этим клиентом; 2) можно ли это тиражировать; 3) на какую долю бюджета данного клиента он может еще претендовать; 4) может ли он получить необходимые рекомендации у этого покупателя.





Часть 11

# **ПОСЛЕДУЮЩАЯ РАБОТА**



# 107

## Как уговорить крупного клиента дать хороший отзыв?

**О**братитесь за отзывом в тот момент, когда клиент просит то, что ему вообще-то не положено, т.е. когда вы делаете для него дополнительную работу, не предусмотренную контрактом.

Еще хороший способ — дать клиенту статус гест-спикера, чтобы он выступил на каком-то мероприятии и изложил свое мнение о вашей работе, продукте, компании.

**П**утем тиражирования, путем последовательного применения системы план-прогноза, в частности прогноза продаж. (Прогноз продаж — это инструмент, с помощью которого вы наблюдаете, что у вас происходит.) Через активные продажи и поиск новых клиентов, где ключевым критерием поиска является ответ на вопрос: кто похож на моих лучших клиентов?

Вы генерируете поток продаж с помощью пиара, рекламы, маркетинговых приемов, книг, семинаров и т.п. Но надо очень грамотно разобраться с тем, сколько крупных клиентов качественно может вести один менеджер. Если всего двух — четырех, то «поставить на поток крупные продажи» означает увеличить число менеджеров. Причем разделить «фермеров» и «охотников». «Охотники» ищут, а «фермеры» обрабатывают.

## **Через какие этапы развития проходят взаимоотношения между ключевым клиентом и менеджером по продажам, и какие задачи для каждого из этапов стоят перед менеджером?**

**В** самом начале, на подготовительном этапе, необходимо определить основные контакты и лиц, ответственных за принятие решения, выявить потребности в продукте (услуге), показать клиенту ваше желание решить его проблему и поддержать статус «ключевого клиента» в вашей компании. Вы выявляете и оцениваете потенциал ключевого клиента и поддерживаете с ним первичный контакт.

На следующей, начальной, стадии работы с клиентом вы начинаете строить отношения доверия с помощью профессионализма и открытости в общении. Здесь задачей является завоевание клиента и увеличение объема сделки. В идеале вы стремитесь к приобретению статуса «предпочтительного поставщика».

На средней стадии развития отношений с клиентом вы сосредотачиваетесь на вопросах, связанных с контролем выполнения всех решений, создаете межорганизационные команды и начинаете выполнять второстепенные задачи менеджмента. Вы продолжаете строить партнерские отношения, укреплять

статус «предпочтительного поставщика» и статус «ключевого клиента» в своей компании.

Следующим этапом становится партнерство с ключевым клиентом. Вы расширяете границы совместного решения проблем, сосредотачиваетесь на сокращении затрат и поиске взаимовыгодных возможностей, обращаетесь к главным стратегическим вопросам клиента и вопросам развития, продолжаете развивать дух партнерства. Происходит построение общей культуры, вы завоевываете клиента, «превращаете» свою компанию во внешнюю ресурсную базу для него.

Высшей степенью взаимоотношений может стать стратегический альянс с ключевым клиентом, когда вы сосредоточены на создании совместных ценностей, формируете полуавтономные проектные команды, добиваетесь стратегического соответствия. Происходят квазиинтеграция и постоянное совершенствование взаимоотношений.

# 110

## Как можно получить обратную связь от клиента о качестве работы нашей компании?

**М**ожно использовать, например, следующий вопросник.

- Что для вас главное при выборе поставщика?
- Что больше всего не нравится в работе с нами? Если бы вы могли изменить только одну вещь в нашей компании, что бы вы изменили?
- Что больше всего нравится?
- Насколько совпадают (либо расходятся) слова и действия нашей компании? Где это больше всего заметно?
- Какие три основных отличия нашей компании от конкурентов вы бы отметили?
- Достаточно ли времени общаются менеджеры нашей компании с вами?
- С кем вы общаетесь из нашей компании? Хотите ли общаться и с другими сотрудниками нашей компании?
- Как бы вы оценили степень своей удовлетворенности в работе с нами по десятибалльной шкале?
- Есть ли среди конкурентов нашей компании кто-то, кого можно считать эталонным поставщиком? Кто он? Что вам в нем больше всего нравится?
- Какое место вы дали бы нашей компании среди других поставщиков?

- При каких условиях вы могли бы расширить объем закупок в нашей компании?
- Что нужно, чтобы вы воспринимали нас как партнера?
- Что для вас могла бы сделать наша компания, чтобы заметно выделиться на фоне конкурентов? Насколько вы, в таком случае, могли бы больше закупать у нас?



# 111

## Какие сведения о ключевом клиенте следует собирать?

**Р**аботая с ключевым клиентом, менеджер по продажам должен собрать массу необходимой информации, чтобы быть в состоянии инициировать процессы (а не реагировать на запросы) и чтобы заслужить высокий статус «менеджера по работе с ключевыми клиентами».

Компания, со своей стороны, должна стандартизировать работу с ключевым клиентом, предложить менеджерам варианты досье на ключевого клиента. Компания должна убедиться в том, что доход от ключевого клиента определяется его потребностями и возможностями компании, а не возможностями конкретного менеджера по продажам, отвечающего за работу с этим клиентом.

Досье на ключевого клиента должно содержать следующую информацию.

### *Общие сведения о клиенте*

Сюда входят описание компании, ее история, число сотрудников, штатное расписание и организационная структура, включая департаменты, отделы, филиалы, дочерние структуры и т.д.

Общие сведения о клиенте должны также содержать данные о его окружении — клиентах, конкурентах, ключевых поставщиках, банках, аудиторах, консультантах и др. — иными словами, обо всем, что может способствовать продвижению компании.

Общие сведения о компании клиента касаются и его миссии, позиционирования, тенденций развития его отрасли, его культурной среды, финансовых показателей и т.п.

### *Взгляд на ключевого клиента со стороны компании*

В этом разделе менеджер документирует историю отношений (что и когда поставляли, в каких тендерах участвовали, выигрывали, проигрывали). Также в этом разделе менеджер перечисляет всех сотрудников своей компании, работающих с данным клиентом. Желательно, чтобы среди прочих участников команды менеджер мог рассчитывать и на помощь хотя бы одного из топ-менеджеров своей компании. Данный топ-менеджер играет роль поручителя (executive sponsor) и помогает в случае нехватки ресурсов, необходимости лоббирования, а также налаживания отношений с топ-менеджерами компании ключевого клиента.

Здесь же менеджер определяет отношение с компанией клиента на данном этапе и в перспективе. Менеджер подробно описывает, каков бюджет клиента по предметным закупкам, у кого он покупал раньше, как выглядит система принятия решений и т.д.

Отдельной строкой менеджер пишет, о каких возможных доходах идет речь как минимум в ближайшем году, а желательно на период 3–5 лет. В западной терминологии этот показатель называется «объем возможностей» (size of opportunity). Данные цифры и другую информацию менеджер использует для того, чтобы получить ресурсы компании, так как в компании, занимающейся активными продажами, как правило, потребности и запросы менеджеров по части ресурсов превышают ее возможности.

Менеджер должен описать группу принятия решений в компании клиента — перечислить всех сотрудников ключевого клиента, причастных к принятию решения, указав, чем руководствуется каждый из них при осуществлении своих функций, а также дав им короткие характеристики (см. приложение 1). Ниже приводятся некоторые типичные роли в этой группе.

- Человек, принимающий решение (Decision Maker), — лицо, которое может единолично принять решение, наложить вето и т.п.

- «Ключники» («привратники») — обычно секретари, помощники, ассистенты, т.е. лица, обеспечивающие доступ к тем, кто принимает решения.
- Технические специалисты — лица, рассматривающие качество и функции продукта.
- Экономические специалисты — лица, рассматривающие финансовые условия закупки.
- Пользователи.
- Сторонники.
- Оппоненты.
- Советники.
- Информаторы.

### *Сведения о конкурентах и сравнительный анализ*

В этом разделе менеджер перечисляет конкурентов, которые наряду с его компанией стараются склонить к сотрудничеству ключевого клиента. Здесь надо оговориться, что речь идет о так называемых прямых конкурентах. Стоит напомнить, что современный маркетинг различает четыре типа конкурентов:

- прямые конкуренты — компании, предлагающие аналогичный товар (услуги);
- претенденты на тот же бюджет — компании, предлагающие совершенно иные продукты и услуги, закупки которых, возможно, будут осуществляться из бюджета, предназначенного для закупки ваших продуктов и услуг;
- инерция клиента — возможность клиента ничего не менять, не предпринимать и не закупать;
- желание клиента обойтись собственными силами в решении тех задач, которые мы хотим решить за него.

Иными словами, конкуренция — это все участники рынка либо поведение клиента, в результате которого искомые продажи могут не состояться. Надо осознавать, что прямые конкуренты не самые опасные из этого списка.

Сведения в досье обновляются по мере необходимости, но повторный обзор делается минимум раз в три месяца.

При внедрении системы по работе с ключевым клиентом меньше проблем и сложностей будут испытывать «играющие тренеры», т.е. те руководители отдела продаж, которые и сами работают с ключевыми клиентами.

При работе с ключевыми клиентами обязательно надо выяснить, задействовал ли менеджер все ресурсы компании, определил ли все потребности клиента и как он координирует работу с другими отделами компаний.

Зачастую ключевой клиент просто самый продвинутый в своей отрасли и по своим запросам, пожеланиям и требованиям опережает других участников рынка. Исходя из этого, обязательно надо обратить внимание на возможность дальнейшего тиражирования тех решений, которые принимались в первый раз в работе с ключевым клиентом. В идеале то, что изначально компания задумывала как проект, в дальнейшем (с точки зрения уменьшения риска и повышения надежности) может из проекта превратиться в стандартную операцию.

В заключение хочется подчеркнуть: несмотря на то что самой большой ценностью компании являются ее клиенты, во многих компаниях со сбором, учетом и анализом информации об этих самых клиентах (в том числе и ключевых) дела не всегда обстоят хорошо. Если ваша компания сможет упорядочить работу с ключевыми клиентами, она окажется впереди конкурентов даже не на один шаг, а намного дальше. В приложениях 5 и 6 приводятся два варианта досье на ключевого клиента.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

# Приложение 1

## Группа принятия решения

№	Лицо	Предполо- жительное влияние, %	Чем руководствуется	Краткая характеристика
1	Петров В.В., президент по кадрам	5	Консерватор, не сторонник перемен	1. Формальная роль – когда все решено, он ставит подпись
2	Иванов О.К., начальник IT-отдела	40	Хочет поставить на место нынешнего поставщика	1. Его подпись нужна (визирует) 2. Часто ставит на место поставщиков 3. Агрессивен, так как поднимается вверх по карьерной лестнице
3	Сидоров Е.Л., сотрудник IT-отдела	20	Никому не отдает предпочтения, готов выбрать то, что лучше для фирмы	1. Иванов – его шеф 2. Иницирует перемены, сторонник новой системы 3. Крупный специалист – знает о системе все
4	Кошкин А.Д., руководитель фирмы в СПб.	20	1. Ожидает, что система поможет решить проблемы быстро и просто 2. Охотно доносит предложения по инновациям до начальства	1. Холодно относится к конкурентам; пропагандировать систему легко, если убедить его в ее преимуществе 2. Готов идти на риск
5	Рыбаков В.Г., начальник отдела закупок	5	1. Любит современные технологии и этим руководствуется при выводах 2. Понимает, как работает вся фирма, и при каждой закупке думает о том, как все будет работать вместе	1. В основном держится в стороне, но хочет понять, как правильно выбирать системы такого рода

# Приложение 2

## Вариант отчета о встрече

		Дата:	Менеджер:	
Данные о клиенте				
Адрес:		Тел.:		
		Факс:		
		E-mail:		
		Секретарь:		
	Компания		Отрасль	
	Встреча прошла с:		Оборот	
	Должность:		Сотрудники	
	Принимает ли решение:		Отдел:	
Цель встречи:		Рейтинг встречи (крестик «X»)	Успешная	
			Хорошая	
			Средняя	
			Слабая	

Окончание таблицы

Заметки:									
ВОЗМОЖНОСТИ:		ОПИСАНИЕ						Стоимость	
Продукты:									
Услуги:									
ИТОГО								0	
		Вероятность заключения сделки, %:							
0		20		40		60		80	
								100	
План действий:		1					Необходимые ресурсы:		
		2							
		3							
		4							
		Дата след. встречи							



# Приложение 3

## Вероятность заключения контракта

Вероятность, %	Признаки
10	Первичный контакт
20	Ведется оценка направления работ, предлагаемого решения (возможностей заключения контракта). Есть понимание, кто является лицом(ами), принимающим(ими) решения, и происходят регулярные контакты с ним (с ними)
30	Предлагаемое решение сформулировано (идентифицировано) и продемонстрировано (прошла презентация). Заказчик понял предлагаемое решение и положительно отреагировал (есть положительная обратная связь)
40	Имеются подтверждения возможности возникновения контракта (покупки услуг). ЕСТЬ ФИНАНСИРОВАНИЕ
50	Мы удачно прошли первичный отбор. Конкуренты обозначились, их немного
60	Есть информация о том, что лица, принимающие решения, склоняются в пользу выбора нас в качестве исполнителя. Работа возможна после решения незначительных проблем
70	Лица, принимающие решения, склоняются к выбору нас. Основное решение принято, начинаются детальные переговоры
80	Мы окончательно выбраны в качестве исполнителя. Переговоры идут полным ходом (близятся к завершению). ФИНАНСИРОВАНИЕ ТОЧНО ОПРЕДЕЛЕНО
90	Переговоры завершены. Ждем заключения контракта
100	Работы начинаются, контракт подписан, получен аванс

## Приложение 4

### Рекомендуемые цветовые сочетания элементов одежды (с учетом международных стандартов)

Тон костюма	Сорочка	Галстук	Обувь	Носки
Серый	Белая Светло-голубая	Любого цвета	Черная	В тон галстука
Темно-серый	Белая Светло-розовая	В полосу Красно-черный	Черная	Черные
Темно-синий	Белая	В полосу Темно-бордовый	Черная	Темно-голубые Темно-бордовые
Темно-коричневый	Белая Бежевая Светло-розовая	Красно-черный В полосу (коричневую)	Коричневая	Коричневые Бордовые
Черный	Белая	Серебристо-серый Красно-черный Светло-серый	Черная	Серые Темно-фиолетовые
В полосу	Однотонная В полосу	С геометрическими фигурами Одноцветный	Темная, в тон костюма	Темные, в тон костюма
В клетку	Однотонная	Одноцветный Абстрактной расцветки	Темная, в тон костюма	Темные, в тон костюма

# Приложение 5

## Мини-досье на ключевого клиента (вариант 1)

<b>КЛИЕНТ:</b>	Продавцы и другие сотрудники вашей компании, работающие с данным клиентом; состав и роли участников виртуальной команды:
	<b>Обновление:</b> <div> <div> " " 20 г. </div> <div> " " 20 г. </div> <div> " " 20 г. </div> <div> " " 20 г. </div> </div>
	<p>Существующие информационные системы, программно-аппаратные средства и т.п. (В этом поле пишем, как у клиента обстоят дела с тем, что вы хотите ему продать. В данном примере мы предположили, что вы продаете IT-технологии. Если же вы продаете, допустим, рекламу, то в этом случае в данном поле пишем, какую рекламу клиент уже размещает на сегодняшний день и где именно.)</p>
<b>Тип отношений в н/в:</b> <i>См. раздел «Подсказки», п. А</i>	<b>Тип партнерских отношений, к которым стремится ваша компания:</b> <i>См. раздел «Подсказки», п. Б</i>
<b>Миссия/слоган клиента:</b>	<b>Предполагаемый возможный доход вашей компании от данного клиента на три ближайших года:</b>

Основные тенденции развития данной области: 1. 2. 3. 4. 5. 6.	Основные показатели деятельности:	Объем, долл.	Тенденция: повышающаяся стабильная понижающаяся
Особенности клиента (стратегические, финансовые, культурологические, политические и т.п.): 1. 2. 3. 4. 5. 6.	Глобальные вопросы клиента *:		Существует ли решение вашей компании

\* Если ваша компания не может участвовать в решении глобальных вопросов клиента, сразу переходите на вопросы клиента, связанные с вашими продуктами/услугами.

Внешние факторы:		Культурная среда клиента и существующая система ценностей:
Конкуренты клиента:	Покупатели клиента:	См. раздел «Подсказки», п. В
Партнеры и союзники:	Другие:	
Главная боль	<p>1. Что они хотят купить/заказать? Где они будут это покупать/заказывать? Почему они хотят это купить/заказать?</p>	См. раздел «Подсказки», п. Г
Перспектива	2. Будут ли они покупать/заказывать?	См. раздел «Подсказки», п. Д
Предпочтение	3. Как конкуренты могут нас победить? Должны ли мы участвовать?	См. раздел «Подсказки», п. Е
Процесс принятия решения	4. Как и когда они будут принимать решение?	См. раздел «Подсказки», п. Ж

1. Головная боль – предлагаемое решение	Сравнение вашей компании с конкурентами				
	Ключевые вопросы	Приоритет клиента	Ваша компания	Конкурент 1	Конкурент 2
	Преимущества компании				
	Опыт в отрасли				
	Функциональность продукта				
	Простота в эксплуатации				
	Техническая/консультационная поддержка				
	Соответствие цены				
	Партнеры				
	Качество				
	Персонал				
	Совместимость				
Оценить по 10-балльной шкале					

2. Квалификация клиента	Следующие шаги:	Необходимые ресурсы – часы			Срок выполнения
		Продажи	Поддержка	Другое	
Клиент, прошедший квалификацию					
Требуемая информация					
Инвестиции в следующие шаги					
Клиент, не прошедший квалификацию					
3. Сравнительные предпочтения		Сильные стороны		Слабые стороны	Кто поддерживает
Ваша компания					
Конкурент 1					
Конкурент 2					
4. Сравнительное положение	Существующий клиент?		Клиент конкурента?		
	Да	Нет	Да		
			Нет		
	Уровень удовлетворенности клиента		Уровень удовлетворенности клиента		
	Выс.	Сред.	Низк.	Выс.	Сред.
«Лотерея» Сравнительные недостатки Идти? Остановиться?				Низк.	

5. Процесс принятия решения (См. раздел «Подсказки», п. 3)	Где находимся (См. раздел «Подсказки», п. И)	
Стадия оценки в н/в	Дата	Характеристика момента (См. раздел «Подсказки», п. К)
Потребность клиента подтверждена Требования определены Оценка потребностей Техническое задание Демонстрация возможностей Последнее испытание Переговоры Одобрение «зависло»		
Штатная структура и распределение ролей		
В – «Привратник» Р – Человек, принимающий решения П – Пользователь Э – Экономист, оценивающий экономическую целесообразность Т – Технический эксперт К – Консультант О – Человек, от которого ждут одобрения И – Наш информатор	Св – Сторонник вашей компании среди высшего менеджмента С – Сторонник Оп – Оппонент Вл – Человек, имеющий влияние Тр – Тренер НС – Неучаствующий сотрудник ПВ – Человек, имеющий в перспективе вес в компании КЛ – Контактное лицо	



Подсказки:		
<p><b>А.</b> Никаких взаимоотношений Вялотекущее сотрудничество Клиент удовлетворен сотрудничеством Клиент не удовлетворен сотрудничеством Отношения классической купли-продажи (либо «заказчик – исполнитель») Партнерские отношения Другие отношения</p>		<p><b>Б.</b> Партнерские отношения Стратегическое сотрудничество Отношения ... Эксклюзив</p>
		<p><b>Г.</b> Цели закупки – Решение и объем продаж – Рамки возможностей – Временные рамки – Соответствие технических решений – Функциональное соответствие – Техническая поддержка – Соответствие методологии – Соответствие цен – Наличие продукта – Определение требований (как и кем определяются) – Уровень опыта клиента – Расходы – Разделение бюджета – Отзывы в регионе – Поддержка и обучение – Головная организация или филиал – Где принимается решение – Территориальные представительства конкурентов и их стиль работы – Сведения о профессионализме и личностях – Решение проблемы – Квалификация – Срочность? – Почему ваша компания? – Предстоящие события – Достаточна ли их предпринимаемых действий для форсирования перемен? – Можем ли мы решить проблему и удовлетворить клиента? – Можем ли мы это сделать с выгодой для себя?</p>

Подсказки:	
<p><b>Д.</b> Есть ли бюджет? Чей? – Финансовая стабильность – Важность проблемы – Срочность – Предстоящее событие – «Политическое» спонсорство – Угрозы осуществлению проекта – Процесс принятия решения – Является ли сделка жизненно важной для кого-либо? – Для нас? – Сравнение с другими нашими/моими возможностями – Каких ресурсов это потребует? – Далеко ли я/мы от наших целей? – Существуют ли стратегические причины этого бизнеса? – Он выгоден? – Будет ли клиент удовлетворен результатами проекта?</p>	<p><b>Е.</b> Связь с предыдущими проектами – Преимущества и недостатки конкурентов – Их влияние на требования клиента – Как они совмещаются – Доступность, отзывы – Привычки и уклад местного представительства – Можем ли мы определить их слабые стороны? – Кто их поддерживает? – В чем заключается наша контрстратегия? – Подходят ли наши решения? – Кто противодействует демонстрации наших решений? – Наши сравнительные преимущества – Будущая потребность в ресурсах – Совместимость подходов – Потенциал оборотов и доходов в будущем – Непонятные моменты – Access to Power – Power leverage – Существующий клиент и его удовлетворенность</p>
<p><b>Ж.</b> Существует ли определенная процедура? – Как, по вашему мнению, принимаются решения? – Какую роль играет каждый сотрудник компании клиента? – Что может изменить привычную процедуру? – Кто в перспективе может влиять на процесс принятия решения? – В чем заключается участие каждого в принятии решения? – Кто еще может повлиять на решение? – Корпоративное принятие решения или решает только Совет директоров? – Стадия цикла продаж – Процесс принятия решения – Есть ли срочность и почему? – Предстоящие события – Стоимость упущенной выгоды – Стадия оценки в данный момент – Оценка процесса: по нисходящей или восходящей?</p>	<p><b>З.</b> Голосование Простое большинство Предварительное голосование Голосование по департаментам  Авторитарное Борьба лагерей Неопределенное Корпоративное одобрение Одобрение Совета директоров</p>

Подсказки:	
<b>И.</b> Мы выбраны Гнуть свою линию Уходить Неизвестно Вне контроля Теряем Противоборствующие лагеря	<b>К.</b> Процесс идет по нарастающей Сохранение той же ситуации Процесс идет по нисходящей Процесс застопорился

# Приложение 6

## Мини-досье на стратегического клиента (вариант 2)

### 1.1. Наименование

--

### 1.2. Ответственные

1.2.1. Руководитель

--

1.2.2. Менеджер

--

1.2.3. Виртуальная группа

Фамилия	Подразделение	Роль и обязанности
1		
2		
3		
4		
5		

### 1.3. Описание

1.3.1. Отрасль	
----------------	--

### 1.3.2. Бюджет, выделяемый на продукты/услуги, предлагаемые вашей организацией

Более 1 миллиона долларов	
Около 1 миллиона долларов	
Более 400 тысяч долларов	
Менее 400 тысяч долларов	

1.3.3. Общая организационная структура

1.3.4. Структура подразделения, с которым вы работаете

1.3.5. Внутреннее пользование

### 1.3.6. Свойства стратегического клиента

Монополия	
Естественная монополия	
Российские blue-chips	
Импортер	
Бюджетообразующее предприятие	
Инвестиционно привлекательное предприятие	

### 1.3.7. Характеристики стратегического клиента

Вхождение в ФПГ/холдинг (какой)	
Наличие дочерних структур (каких)	
Кто является акционером	
Где является акционером	
В каком банке счет	
Краткая характеристика бизнес-отношений с другими организациями (поставщик/потребитель и т.п.)	

### 1.3.8. Ключевые (контактные) лица в компании клиента

Должность	ФИО	Телефон	E-mail	Решаемые вопросы

### 1.3.9. Должностные лица компаний – крупных поставщиков, отвечающие за данного клиента

Должность	ФИО	Телефон	E-mail	Решаемые вопросы

### 1.3.10. Перечень компаний-конкурентов, работающих с клиентом

Компания	Применяемые и предлагаемые решения	Состояние	Сумма проекта
Microsoft	MS Office		

### 1.3.11. Краткая характеристика стратегического клиента

- Краткое описание отрасли (прогнозы развития):  
*Объем рублевых средств будет возрастать, долларовый эквивалент – снижаться*
- Краткое описание его бизнеса:  
*Сбор платежей и формирование государственного пенсионного фонда России*
- Общая оценка состояния дел, положение (доля) в отрасли, прогноз перспектив развития (долгосрочный и краткосрочный)
- Зависимость от внутриполитических факторов:  
*Не зависит*
- Интеграция в мировую экономическую систему (отдельно IT-вопросы):  
*Пока слабая, будет возрастать*
- Описание действующей системы, связанной с вашими продуктами/услугами, перспектив и направлений развития
- Наличие региональных структур развития:  
*Во всех субъектах федерации, им подчинены сети районных отделений*
- Перспективы капитального строительства и модернизации действующего производства

## 1.4. Состояние

### 1.4.1. Сотрудничество вашей компании и компании-клиента

- *Уровень сотрудничества (количественные, долевыe и качественные характеристики)*
- *Детальное описание*
- *Перспективы их развития (планируемые закупки и разработки)*
- *Уровень покрытия региональных структур*
- *Тиражируемые решения как наши, так и конкурентов*
- *Участие в ранних стадиях проектирования и планирования*
- *Основные ключевые моменты сотрудничества, от которых зависит успех совместной деятельности*
- *Анализ: почему так, а не иначе*

**1.4.2. Объемы по направлениям и департаментам вашей компании (пример)**

Направление/департамент	Периоды						
	2011 г.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	2000 г.	3 года
Департамент 1							
Департамент 2							
Департамент 3							
<i>Итого</i>							

**1.4.3. Объемы по представительствам или партнерам, дилерам компании (пример)**

Представительства	Периоды							
	2011 г.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	2001 г.	2002 г.	
<i>Итого</i>								

**1.4.4. Чего хотим достичь в ближайшее время и в перспективе?**

**Цели, которые перед собой ставим:**

- количественные/долевые (объем, доля по отношению к конкурентам и др.)
- качественные (новые технологии, новые продукты, версии, оборудование)

**Внедрение продукта:**

- в области сотрудничества (уровень взаимоотношений, понимания, участие в ранних периодах работы над системами, выступление в роли основного (генерального) поставщика законченных решений)
- в других областях

**1.5. Продажи, осуществляемые через telesales**

Наименование	Описание	Сроки

**1.6. Проблемы и пути их решения**

**1.6.1. Бизнес-проблемы клиента**

Наименование	Описание	Пути и способы решения

**1.6.2. Проблемы клиента, связанные с вашей отраслью**

Наименование	Описание	Пути и способы решения

**1.6.3. Наши проблемы**

Наименование	Описание	Пути и способы решения

**1.7. Выводы**

**1.7.1. Общие**

**1.7.2. Частные**



Лукич Радмило  
Колотилов Евгений

# Техника продаж крупным клиентам

## 111 вопросов и ответов

Руководитель проекта *М.Соловьева*  
Компьютерная верстка *М.Поташкин*

Подписано в печать 10.07.2012.  
Формат 60 × 90  $\frac{1}{16}$ .  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем 17 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблишер»  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. (495) 980-53-54  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru) e-mail:  
[info@alpinabook.ru](mailto:info@alpinabook.ru)

Радмило Лукич, Евгений Колотилов

# ТЕХНИКА ПРОДАЖ КРУПНЫМ КЛИЕНТАМ



**Радмило Лукич**, бизнес-тренер и консультант в области продаж B2B. В тренерском бизнесе с 01.04.2000 года. Владелец компаний PINTA LAB LTD и «Лаборатория Радмило Лукича». Торговая марка SALECRAFT. Провел более 2000 тренинг-дней в форме открытых и корпоративных тренингов, семинаров и мастер-классов. По рейтингу, который делал журнал «Секрет фирмы», на основе отзывов HR-аудитории, входит в 10 лучших тренеров РФ и занимает 1-е место среди тренеров по продажам B2B. Подробнее на [www.salecraft.ru](http://www.salecraft.ru)



**Евгений Колотилов**, бизнес-тренер по продажам и маркетингу, консультант. Основная специализация: увеличение объема продаж и привлечение новых клиентов. На сегодняшний день является одним из самых востребованных в России бизнес-тренеров по продажам. Автор книг-бестселлеров: «100 подсказок менеджеру по продажам», «Удвоение личных продаж», «Клиенты на халяву». Подробнее на [www.kolotiloff.ru](http://www.kolotiloff.ru)

«Просто бери и внедряй. С любого места. Прямо сейчас. Очень мощное средство увеличения вашего оборота и вашей прибыли».

Андрей Парабеллум об этой книге

ISBN 978-5-9614-1965-8



9 785961 419658

ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»  
заказ книг (495) 980-80-77  
и на сайте [www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)



Мне нравится

[www.facebook.com/alpinabook](http://www.facebook.com/alpinabook)



приложение  
**Бизнес-книги**  
в App Store

Бизнес-книги для iPhone и iPad