МАКСИМ БАТЫРЕВ
(КОМБАТ)

ПРАВИЛА ДЛЯ ТЕХ,
КТО ПРОДАЕТ И УПРАВЛЯЕТ
ПРОДАЖАМИ

Максим Батырев (Комбат)

45 ТАТУИРОВОК ПРОДАВАНА

Правила для тех, кто продает и управляет продажами

4-е издание

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2020

УДК 658.8
ББК 65.428
Б28

Издано с разрешения автора

Батырев, Максим Валерьевич

Б28 45 татуировок продавана. Правила для тех, кто продает и управляет продажами / Максим Батырев (Комбат). — 4-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 329 с.

ISBN 978-5-00146-888-2

Если вы работаете в продажах, можно вас поздравить. Продажи делают людей сильными переговорщиками, психологами, управленцами, ораторами. Хорошим продавцам по плечу практически любые бизнес-задачи.

Автор этой книги, известный бизнес-спикер Максим Батырев, в свое время прошел в крупной консалтинговой компании путь от менеджера по продажам до члена правления.

Каждый случай в его практике — это урок на будущее, своего рода татуировка на сердце. Этих татуировок здесь всего сорок пять, но в действительности их намного больше.

Если ваша работа связана с продажами, вам нужна эта книга.

УДК 658.8
ББК 65.428

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

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
www.mann-ivanov-ferber.ru
www.facebook.com/mifbooks
www.vk.com/mifbooks

Издано при поддержке компании iSpring

ISBN 978-5-00146-888-2

© Максим Батырев, 2017
© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

Содержание

Предисловие партнера издания 9
Вступление 12
1. Продавец — это звучит гордо! 15
2. Сопли — это не геройство 23
3. Каждый из нас продавец радости! 31
4. Встречают по одежке. Да и провожают тоже по одежке. Иногда очень быстро 37
5. Хочешь понравиться — сиди и слушай 43
6. Слишком хороший контакт с Клиентом уменьшает вероятность продажи 49
7. Основной мотив наших людей — желание быть героем 57
8. Подготовка — лучший друг продавана 63
9. Дайте попробовать. Это всегда работает! 71
10. Делай, как если бы... 79
11. Чем больше общего с Клиентом, тем выше вероятность продажи 87
12. Честно — это выгодно 93
13. Нам нужно решение Клиента. Любое! 101
14. Мы на равных 107
15. Продавать нужно только то, что ты должен продавать 113
16. Продажа начинается после первого «нет» 119
17. Отличайся! 125
18. Клиенты готовы рекомендовать! Вас 135
19. Мы продаем будущий образ жизни Клиента. И отвечаем за это 143
20. «Дорого» — у продавца в голове! 149
21. Даже то, что бесплатно, нужно уметь продать 157
22. Ищите внешние мотиваторы! 163

23. Не ведитесь на провокации 169
24. Всегда управляй сроками! 175
25. Пока есть хоть один шанс, бейся до конца! 179
26. Люди покупают у людей 187
27. Always be closing! 193
28. Продажи делаются по одной 199
29. Лучшая импровизация — подготовленная импровизация 207
30. Решение о работе с Клиентами должен принимать менеджер ... 213
31. Результат — это последовательное выполнение скучных процессов 219
32. Прием отчетов не место для обучения 225
33. Продавец может выполнить любую задачу! Но только одну 233
34. Верить в светлое завтра, а действовать от наихудшего для себя варианта 239
35. ВУЗУ — все, чего не хватает нашим людям 247
36. Вся ваша клиентоориентированность — в мелочах 255
37. Тяжело в ученье — легко в бою 263
38. Не обижайте лучших продавцов 269
39. Аккуратнее с акциями! Они деморализуют продавцов 277
40. Не втягивайте Клиентов в свои внутренние проблемы 283
41. Все должны работать на Клиента 291
42. Самое страшное — проиграть конкурентам 299
43. Невыставленный счет не может быть оплачен 307
44. Продажи — это менеджмент 313
45. Будьте лучшим! Будьте победителем! 319
Об авторе 325

Посвящается моим бывшим,
нынешним и будущим сотрудникам.
Бойцам, которые терпели со мной
все тяготы и лишения продаванской службы,
ставили корпоративные и отраслевые рекорды,
получали сверхрезультаты и сделали меня
сильным руководителем

Предисловие партнера издания

Бизнес — это война. На кону ваша репутация, существование вашего бизнеса, благополучие ваших бойцов и их семей, личные цели и амбиции каждого. Конкуренция усиливается, и побеждать с каждым разом становится все труднее. Чтобы побеждать, нужны герои: герои-продаваны, герои-руководители. Героями не рождаются, ими становятся. Если вам такой взгляд на бизнес неинтересен, закрывайте эту книгу, она не для вас.

Тем, кто остался, предлагаю еще раз пройти курс молодого бойца вместе с Максимом Батыревым. Вы сможете еще раз увидеть истинную механику боя и отточить способность побеждать.

Автор, как всегда, опирается на концентрированный здравый смысл и контакт с реальностью — российской реальностью, которая может отличаться от других так же, как русская зима отличается от техасского лета.

Многие читали зарубежные книги по бизнесу. Они очень хорошие и полезные. Но там другой контекст. И это надо учитывать.

Компания iSpring, которой я руковожу, работает на глобальном рынке, преимущественно в Северной Америке, Европе, Японии, «тиграх Азии», и совсем немного — в России и других странах СНГ. Мы знаем, что русский человек может делать хороший продукт. Что бы там ни говорили, это скорее правило. А вот с продажами все не так просто.

Продавать мы пока не умеем и не очень-то хотим. Установки, что все бизнесмены жулики, «не обманешь — не продашь» и т. д., еще довольно крепко сидят в нашем сознании. Да, у нас долгое время не существовало рыночной экономики, имелись серьезные проблемы с правами и свободами, стандарты жизни были специфические. Мышление ориентировалось на ценности и установки пролетариата, а от буржуазии и дворянства вообще ничего не осталось. Последствия всего этого, конечно, дают о себе знать.

Бизнес-этика, деловая репутация и подобные вещи — достаточно новое явление в нашем постсоветском сознании. Инициатива, мотивация, хотя бы финансовая, тоже не всегда нужного качества. Радует, что есть люди, такие как Максим Валерьевич Батырев, которые умеют с этим правильно работать и активно учат других тому, что продавец — это уважаемая, нужная и престижная профессия, которая может обеспечить высокий социальный статус.

Рецепты, которые выписывает Максим Батырев, подходят нам, работают здесь и сейчас и помогают побеждать конкурентов. В бизнесе нет серебряных пуль, волшебных пилюль и других чудесных ингредиентов. В бизнесе есть много работы. Только так достигается результат. Результат делают люди. «Люди покупают у людей», — пишет автор.

Те, кто считает, что хороший человек — не профессия, не совсем правы. Профессионал — это не только высокая квалификация, но и человеческие качества, профессиональная этика, умение работать в команде, ответственность, инициатива, мотивация, внимание к деталям, гибкость, скорость, чувство юмора и умение поддерживать ровные отношения с коллегами.

Американская Ассоциация колледжей и работодателей (National Association of Colleges and Employers NACE) готовит ежегодный отчет NACE Job Outlook. Этот документ есть в сети, и я слежу за ним. Среди массы информации о рынке труда там содержатся интересные данные о том, какие качества кандидатов интересны американским работодателям в первую очередь. За последние годы отчет дает следующую картину.

NACE Job Outlook 2008	NACE Job Outlook 2014	NACE Job Outlook 2016
1. Коммуникационные навыки (устные и письменные)	1. Коммуникационные навыки (письменные)	1. Лидерство
2. Безупречная деловая этика	2. Лидерство	2. Способность работать в команде
3. Навыки работы в команде (хорошо срабатывается с другими)	3. Навыки аналитики и количественных оценок	3. Коммуникационные навыки (письменные)
4. Инициативность	4. Безупречная деловая этика	4. Навыки решения задач предметной области
5. Межличностные навыки (хорошие отношения с другими)	5. Способность работать в команде	5. Коммуникационные навыки (устные)
6. Навыки решения задач предметной области	6. Навыки решения задач предметной области	6. Безупречная деловая этика
		7. Инициативность

NACE Job Outlook 2008	NACE Job Outlook 2014	NACE Job Outlook 2016
7. Аналитические навыки 8. Гибкость/адаптивность 9. Компьютерные/технические навыки 10. Внимательность к деталям	7. Коммуникационные навыки (устные) 8. Инициативность 9. Внимательность к деталям 10. Компьютерные навыки	8. Навыки аналитики и количественных оценок 9. Гибкость/адаптивность 10. Технические навыки

Получается, что в стране с самой мощной и очень конкурентной экономикой работодатели обращают внимание в первую очередь не на квалификацию, а на человеческие качества. Печально, что там приоритет этики снижается, а важность квалификации — растет. В России сейчас тренд более правильный. Мы все больше понимаем, что порядочность, ответственность, мотивация и готовность прийти на помощь — ключевые качества, которые определяют, будем ли мы сотрудничать с человеком. Квалификация же дело наживное. Эта книга помогает со всем этим работать, добиваться со своими бойцами результата, побеждать.

Уверен, что настоящим и будущим героям понравятся стиль автора, использование армейских метафор, ссылки на цитаты Александра Васильевича Суворова, «Волоколамское шоссе» Александра Бека и даже на армейский устав. Боевой устав Российской армии есть в моей бизнес-библиотеке. Скажу вам, это отличная коллекция готовых решений, кладезь управленческой мудрости.

Я верю, что комбату Батыреву немного осталось до генерала, мы с вами это увидим, а его книга займет достойное место в русской литературе по бизнесу, примерно такое же, какое «Наука побеждать» А. В. Суворова занимает в литературе военной.

Юрий Усков,
основатель компании iSpring

Вступление

Я смысл этой жизни вижу в том,
Чтоб, не жалея ни души, ни тела,
Идти вперед, любить и делать дело,
Себя не оставляя на потом!

Андрей Макаревич

Одна из самых непростых и в то же время интересных профессий — это профессия человека, который ежедневно, ежечасно и ежеминутно защищает интересы организации, проводя коммерческие переговоры с ее потенциальными заказчиками и будущими партнерами.

Все, чего я достиг в своей профессиональной деятельности, я добился благодаря работе в продажах. Я научился защищать свои интересы, выступать публично, вести переговоры с Клиентами, делать своими руками презентации, формулировать внятно мысли и много чему еще благодаря тому, что последние пятнадцать лет я учился и продолжаю учиться продавать.

Продажи делают людей сильными.

Если вы научитесь реализовывать товары с не самой очевидной выгодой на одном из самых высококонкурентных рынков, то вам по плечу будут практически любые бизнес-задачи.

Человек, ни разу не упавший, не умеет подниматься. В продажах предстоит подниматься сотни, а то и тысячи раз, потому что Клиенты гораздо чаще не покупают, чем оплачивают нам счета. И это закаляет, именно это делает сильным любого, кто знает, что такое пережить очередной отказ Клиента, которого ты «разрабатывал» для сделки несколько последних недель, а то и месяцев.

После успеха моей предыдущей книги «45 татуировок менеджера», которая на протяжении последних лет была одним из самых успешных бестселлеров, мне начали писать письма уважаемые мной читатели,

со многими из которых я уже успел подружиться. На данный момент, а сейчас сентябрь 2016 года, я ответил уже на 31 тысячу писем и получаю от этого колоссальное удовольствие.

Ничуть не лукавя, скажу, что в каждом третьем, а то и каждом втором письме, которое мне приходит, есть слово «спасибо». Больше десяти тысяч «спасибо» изменили мою жизнь, и я решил делиться опытом, начав карьеру бизнес-спикера.

Каждый день я встречаюсь с предпринимателями и менеджерами из разных городов и даже стран, и мы разговариваем о бизнесе. И каждый раз на этих встречах поднимается тема продаж. Как продавать? Как сделать систему эффективной? Каким образом выращивать руководителей в продажах? Что становится ключевым фактором успеха?

К сожалению, вынужден констатировать факт, что у нас очень мало людей умеют грамотно продавать. Мы либо, начитавшись американских книжек, пытаемся перенять их технологии, либо, гонясь за сиюминутной выгодой, обещаем Клиенту то, чего он не получит (это называется «впаривание»), либо ударяемся в психологию или какую-нибудь другую крайность.

Такая же проблема и в вопросах управления продажами. Очень небольшое количество знакомых мне руководителей этого направления четко понимают, каким образом нужно настраивать свои подразделения для получения максимально возможных результатов.

Я тоже не умел ни продавать, ни тем более управлять этим процессом, допускал тысячи ошибок и в конце концов научился продавать много. Мне удалось стать и лучшим специалистом по продажам в своей компании, и — позже — лучшим руководителем отдела, а потом мы с моей командой устанавливали корпоративные рекорды и продавали больше всех в России на нашем непростом рынке. За это время у меня появились не только менеджерские, но и продаванские татуировки, которыми я решил поделиться с вами в этой книге.

Это исключительно мой субъективный опыт, и я снова, как и в предыдущей книге, не претендую на абсолютную истину. Но за этим опытом стоят годы отработки навыков, сотни отказов Клиентов, тысячи выставленных счетов, самоотверженные битвы за Клиентов

в кризисы, новые друзья, профессиональные конфликты и лучшие результаты.

А ничего важнее результатов в продажах нет.

Я надеюсь и даже верю в то, что эта книга поможет вам улучшить результаты. Она написана именно для этого.

Думаю, что вы уже заметили, что слово «Клиент» я пишу с большой буквы. Я знаю, что это неграмотно и не соответствует правилам русского языка, но это моя принципиальная позиция. Какими бы они ни были (хорошими, злыми, платежеспособными, бедными, VIP-категории или совсем небольшими, веселыми, закрытыми, постоянными или холодными), мы обязаны им всем. Жизнедеятельность любой организации держится только на том, что Клиенты этой компании платят ей деньги. И все, что делают сотрудник отдела продаж и его руководитель, они делают ради Клиента. Поэтому и с большой буквы.

Итак, приготовьте свои сердца к новым татуировкам, дорогие мои друзья.

Поехали!

1. Продавец — это звучит гордо!

Громадный зверь разинул пасть, чтобы проглотить собачку,
но Элли смело выбежала вперед и загородила собой Тотошку.
— Стой! Не смей трогать Тотошку! — гневно закричала она.
Лев замер в изумлении.
— Простите, — оправдывался Лев. — Но я ведь не съел его...
— Однако ты пытался. Как тебе не стыдно обижать слабых!
Ты просто трус!
— А... а как вы узнали, что я трус? — спросил ошеломленный
Лев. — Вам кто-нибудь сказал?..
— Сама вижу по твоим поступкам!
— Удивительно... — сконфуженно проговорил Лев. — Как я ни стараюсь скрыть свою трусость, а дело все-таки выплывает наружу.
Я всегда был трусом, но ничего не могу с этим поделать!

Александр Волков,
«Волшебник Изумрудного города»

Лучше быть, а не казаться, чем казаться, а не быть.

Народная мудрость

Недавно встречался с одной прекрасной девушкой по имени Ирина, которая является одним из руководителей компании, оказывающей услуги по индивидуальному пошиву костюмов. Ирина, как и большинство моих знакомых предпринимателей и менеджеров, начинала профессиональный путь в продажах. Я бы даже сказал, в торговле. Она работала продавцом мужской одежды категории люкс целых десять лет. Беседуя с ней, я в очередной раз убедился, что время, проведенное «в полях», сделало ее сильной и развило в ней ту самую жилку, благодаря которой теперь у нее есть закаленный характер, команда единомышленников и большие перспективы для развития этой команды.

Во время нашего разговора я задал ей один из своих любимых вопросов: «Какой самый главный вывод ты сделала из своего карьерного пути?» — и услышал ответ: «Продавец — это профессия».

И Ирина начала сетовать, что уже несколько лет пытается объяснить своим сотрудникам, которые меняются один за другим, что продажи — это искусство, что просто так, с ходу, продать не получится, что нужно этому учиться, что это самая настоящая профессия, что нужно много работать над собой, и тогда будет бóльшая отдача от твоей деятельности. Но значительной части людей это сложно понять и принять. К продажам у нас относятся почти всегда как к некой временной работе. «Я сюда пришел так, чуть-чуть перекантоваться, а потом буду искать себе настоящую, нормальную работу».

Очень странно, не правда ли?

С одной стороны, практически каждый успешный предприниматель и коммерсант в свое время сам работал с Клиентами, учился на ошибках, болезненно воспринимал сорванные сделки и становился сильнее. Такие люди, как правило, уважительно относятся

к продажам, потому что знают, какой ценой достаются Клиенты. С другой — я встречаю бесконечно много людей, которые занимаются продажами, но пытаются скрыть от окружающих свою профессию.

Эх, сколько раз я слышал от своих продавцов, как они не могут даже в ролевых играх на тренингах красиво представиться и гордо сказать, что они специалисты по продажам.

— Здравствуйте! Меня зовут Михаил Косолапов, я специалжмпржм. Мы с вами договаривались о встрече.

— Подождите, вы мне продавать что-то пришли?

— Нет-нет, что вы! Я просто продемонстрирую то, что пришел показать, и уйду после этого!

И это одна из больших бед в нашем большом продаванском мире. Люди, занимающиеся продажами, не хотят себя ассоциировать с профессией. Якобы это непрестижно.

Когда я только пришел работать в компанию, в которой провел потом тринадцать с половиной лет жизни, у нас не было департамента продаж и соответствующих специалистов, не было даже отделов продаж, но занимался я именно ими. Это было очень странно. На визитке у меня было написано «менеджер по внедрению», и работал я в одноименном департаменте. Что, куда, кому, с какой силой и за что внедрять, я не понимал и профессией своей поначалу не гордился. Отделы продаж назывались у нас дилерскими группами, а их руководители — кураторами.

Однажды мне посчастливилось принять участие в разговоре с собственником, в котором он довольно громко и безапелляционно заявлял, что все, что связано с продажами в России, вызывает негатив в обществе. Люди не любят это слово, поэтому в нашей компании мы всячески стараемся от него уйти.

Безусловно, в нашей многострадальной стране образ продавца несет негативный оттенок. Сначала продавцами были тучные тетеньки в белых халатах с синими передниками, которые торговали лучшими кусками мяса из-под полы и могли вообще не заморачиваться такими словами, как «лояльность покупателя» и «клиентоориентированность». И полстраны таких мадам ненавидели, но каждый пытался с ними подружиться, чтобы потом достать к праздничному столу что-нибудь по блату.

Потом, в начале 1990-х, по офисам начали слоняться мальчики и девочки с дешевыми китайскими утюгами, дорогими пылесосами, несуществующими билетами на концерты, эксклюзивными бракованными книгами и неэффективными биодобавками, что тоже не прибавило нашей профессии репутации.

А затем, чтобы каким-то образом поднять престижность профессии, какой-то умный человек решил продавцов назвать «менеджерами», и понеслось. Теперь менеджеры все кому не лень. Даже те, кто вообще к продажам отношения не имеет. Но даже название «менеджер» не сделало более престижной эту профессию. Почему?

Потому что, если люди не будут себя ассоциировать с тем делом, которым они занимаются, у них ничего не получится. Более того, у них ничего не получается. Будь ты хоть «менеджером по продажам», «генералом по продажам», «императором по продажам», если на вопрос, кем и где ты работаешь, ты опускаешь глаза, а щеки от стыда покрываются румянцем, никаких продаж у тебя не будет. Будут случайно полученные Клиенты.

Помню, как я представлялся в свое время:

— Мама, я работаю менеджером по внедрению консалтинговых услуг.

Красиво.

Непонятно.

Витиевато.

Якобы престижно.

Но что сказал, неясно. Да и продаж-то особо много не было. Ведь я не внедрял консалтинговые услуги. Я продавал справочно-правовые системы.

Время от времени звонят Клиенты в офис и просят пригласить к телефону «руководителя краткосрочных проектов Василия Лапошаленко». Начинаешь выяснять, что это за странное название должности такое, спрашиваешь Василия, а он тебе честно отвечает: «Максим Валерьевич, но ведь продажа — это краткосрочный проект, а я им руковожу. Ведь так же?» Более того, визитки себе сделал с названием этой должности и вводит этими визитками в заблуждение наших Клиентов. Но в первую очередь вводит в заблуждение себя.

Когда человек не хочет ассоциировать себя с профессией, которой занимается, он никогда не будет стремиться стать лучшим в этом деле. А если он не будет хотеть стать лучшим, то не будет работать над собой. А если он не будет работать над собой, у него будут низкие результаты. А чем ниже у него будут результаты, тем меньший у него будет уровень дохода. А чем у него меньший уровень дохода, тем меньше он будет хотеть ассоциировать себя с профессией. И это вечный замкнутый круг.

На территории нашего постсоветского пространства, по моим ощущениям, каждый второй человек ненавидит свою работу, в первую очередь потому, что не хочет работать над собой. Но ведь это нечестно — так жить и работать, разве нет? Прежде всего нечестно по отношению к самому себе. Человек учит детей истории, а сам ненавидит школу и все, что с ней связано, он не хочет быть преподавателем, он хочет заниматься дайвингом и учить этому туристов. Но он вынужден (как он сам говорит и думает) работать здесь! И у такого учителя возникает вечный внутренний конфликт, а потом он заболевает, потому что большинство болезней имеют психосоматическое начало, и еще больше начинает ненавидеть свою профессию.

Но я знаю хороших учителей. Очень хороших. В первую очередь они счастливые люди, потому что они делают любимое дело и у них есть миссия — делать детей лучше и умнее. Они полностью посвящают себя педагогике и своим подопечным. Просто потому что они для себя так решили.

Один из знакомых организатора моих мастер-классов на Северном Кавказе Натальи Чуйко живет в Германии и трудится в компании, которая занимается созданием и ремонтом железных дорог. Он простой человек, который любит качественные железные дороги, и работает путевым обходчиком. Когда он выходит на работу, то выключает мобильный телефон, чтобы ему ничего не мешало проверять рельсы и шпалы. По звуку от удара молотка он может определить, есть внутреннее повреждение рельса или нет. И это лучший обходчик путей в мире, хотя он вовсе не стремится выпячивать свои амбиции. Просто он решил для себя, что это его любимое дело и он его будет делать лучше всех. В том числе и благодаря этому он счастливый человек.

Я знаю действительно классных продаванов, людей, которые посвятили жизнь переговорам, продавцов, которые десятки лет учатся работать с Клиентами. Каждый из них с гордостью заявляет, что работает продавцом. Каждый из них признает, что все, чего он в жизни достиг, добился благодаря работе в продажах. Каждый из них не прячется от названия своей должности и гордо заявляет знакомым: «Я работаю в продажах». Пусть даже менеджером.

Недавно проводил среди своих подписчиков в Facebook опрос на тему, как должен называться человек, который занимается продажами. Сорок семь вариантов ответа! Сорок семь!

Сейлзмэн, мастер, бизнес-консультант, эксперт, специалист по привлечению капитала, помощник клиента, инженер по внедрению, управляющий по работе с клиентами, коммерсант… Были и неприятные варианты типа «барыга» и «несчастный впариватель».

Я все-таки выступаю за здравый смысл и за то, чтобы должность эта называлась «специалист по продажам». Ну или «эксперт по продажам», если специалист действительно стал экспертом. Кстати, это было одно из первых решений, которые удалось принять нам с моими молодыми коллегами, ставшими руководителями в нашем департаменте. Мы долго договаривались с собственником и заверяли его, что так точно будет лучше, что нужно называть вещи своими именами и что от этого должен улучшиться результат.

И стал наш департамент внедрения департаментом продаж, дилерские группы превратились в отделы продаж, кураторы стали РОПами (руководителями отделов продаж), а менеджеры по внедрению преобразовались в специалистов по продажам. И знаете что? Стало легче, потому что мы перестали себя обманывать и результат действительно начал улучшаться.

Безусловно, наш социум работу в продажах пока не одобряет и не считает эту профессию престижной из-за указанных выше причин, но ведь зачастую мы сами в этом виноваты. Потому что кустари, потому что не учимся, потому что не гордимся этой работой. А гордиться ею просто необходимо. Иначе высоких результатов не видать.

Знаете, почему люди, которые работали в продажах, в жизни гораздо сильнее тех, кто этим не занимался?

Примерно по той же причине, почему люди, окончившие настоящие, а не игрушечные вузы, более стойкие. Человек, который учится в настоящем вузе, как минимум должен сдать десять сессий в своей жизни, то есть пережить десять серьезных стрессов. Это не шутка, это действительно так. Настоящая сессия, которую нельзя проплатить, когда нельзя договориться с преподавателем, закаляет студентов. А в коммерческих вузах оценки зачастую ставят за деньги, и люди из-за отсутствия настоящих сессий в их жизни просто не становятся сильнее. Я уже не раз и не два встречал соискателей с дипломом о высшем образовании, по уровню инфантильности больше напоминающих школьников. Только им не по шестнадцать, а по двадцать два года.

Так вот, работа в продажах закаляет еще хлеще. То количество стрессов, которое испытывает продаван, не испытывает ни один другой представитель ни одной другой офисной профессии. Постоянные отказы, давление менеджеров, завистливые взгляды коллег в случае успеха, депрессии, вызванные неадекватным поведением некоторых Клиентов, срывающиеся сделки, демпинг конкурентов… Каждому продавану предстоит это пережить. И если он выдержит, ему уже ничего не будет страшно в бизнесе. Он превратится в закаленного, стального человека с такими же стальными нервами. И чем дольше человек работает в продажах, тем более сильным он будет в жизни.

Разве можно не гордиться этим?

Продавец — это все-таки воин. По крайней мере, он должен быть таким вне зависимости от гендерного признака, возраста, вероисповедания и объема талии. Он сражается с кризисами, стрессами, отказами, но в первую очередь он сражается сам с собой, со своими ленью и страхом, стереотипами и привычками, со своей зоной комфорта и ужасом допустить непростительную ошибку в переговорах. Поэтому довольно часто я называл своих сотрудников бойцами. Мне кажется, они гордились этим, так как это полностью соответствует тому, чем они занимались: каждый день участвовали в великой битве за Клиента. И каждый день приходили победителями, даже если не завоевывали сегодня клиентское сердце. Победителями от попыток это сделать. Ведь именно с них все начинается.

Продавец — это, безусловно, профессия, которой нужно учиться, это огромный набор компетенций, которыми должен обладать

человек, это бесконечная работа над собой, это страдания, горечь поражения, но, с другой стороны, это победы, гордость за свое дело, отличная возможность получать хорошие деньги и приобретение такой закалки и такого боевого духа, который впоследствии будет вести тебя всю жизнь к новым вершинам и горизонтам!

Гордись своей профессией, продаван!

Каждый день!

Каждую минуту!

2. Сопли — это не геройство

Никто не должен видеть, что ты болен и устал.
Ведь ты же супердиджей! Disco superstar!

«Дискотека Авария»

Будучи разъездным продавцом и не имея личного автомобиля, я постоянно находился в общественном транспорте. Маршрутки, электрички, автобусы, метро…

С одной стороны, это оправданно, так как можно достаточно точно рассчитать время от офиса до Клиента, а с другой стороны, это чревато тем, что можно легко подхватить какой-нибудь «общественный» вирус, особенно в сезон эпидемий.

И вот мне «повезло» поймать что-то типа ОРВИ. Глаза красненькие, сопли рекой, температура небольшая, но чувствительная, — все симптомы налицо. Как себя ведут нормальные люди в таких ситуациях? Мед, чай, аспирин, постельный режим… Но я же не нормальный человек, я же герой!

Тем более у нас повсеместно люди (особенно мои ровесники и старше) гордятся тем, что ходят на работу больными и жертвуют собой во имя компании. Чья это школа, непонятно, но точно знаю, что мой папа, например, за 27 лет выслуги в ракетных войсках стратегического назначения ни разу не взял больничный. Он не пропустил ни одного дня службы за 10 000 дней! Ни одного! И даже с температурой около сорока он шел на боевое дежурство защищать Родину.

И вот я весь в соплях вышел на работу. Может быть, мне и хотелось полежать дома и пожалеть себя, но я никак не мог не прийти на работу, потому что на сегодня была назначена важнейшая встреча с Клиентом-женщиной, которая может уделить мне время только сегодня, а в следующий раз — лишь через неделю. Я не могу себе позволить допустить этого! Собрав папку с рекламными материалами, хлюпая носом каждые десять секунд и понурив голову, я вышел из офиса и поковылял к метро.

На входе я встретил своего старшего товарища, который всегда был в хорошем расположении духа и улыбался сквозь пышные усы. Это был один из лучших наших продаванов, и звали его Вацлав.

— Привет *(хлюп)*, Вацлав *(хлюп)*, — поздоровался я с коллегой.

— Привет, Максим. Заболел, что ли?

— Ну да *(хлюп)*. Вот *(хлюп)* сейчас *(хлюп)* к Клиенту *(хлюп)* поеду *(хлюп)* и потом *(хлюп)*, наверное *(хлюп)*, отпрошусь, — тут я достал огромный мятый носовой платок и громко высморкался.

— Ты что, с ума сошел? К Клиенту ехать в таком состоянии? Никто не должен видеть тебя больным! Ты же продаешь серьезные продукты, а сам так несерьезно относишься к своему здоровью.

— Да *(хлюп)* договор дороже денег *(хлюп)*. Договорились же с ними *(хлюп)*, что сегодня приеду *(хлюп)*. Ждать же будут *(хлюп)*. Я не могу нарушить договоренности. Не по-пацански это как-то *(хлюп, хлюп, хлюп)*.

— Послушай меня, не надо ехать. Клиент твоего пацанства не поймет. Отмени встречу. Сопли никак не вяжутся с геройством.

Но я гордо пропустил эти слова мимо ушей, так как было очевидно, что Вацлав ошибается. Я сейчас приеду к Клиенту, и она точно оценит, что и в таком состоянии я выполняю наши договоренности и меня ни одна болезнь не остановит. Я даже сквозь бурю и мглу попаду к ней! Вот такой я герой!

Но Вацлав оказался прав. Клиент совсем этого не оценила. Встреча наша прошла очень скомканно, Клиент ни разу не присела возле меня, не посмотрела в монитор, стоя пила что-то из кружки и заметно нервничала.

Я думаю, что, если бы у нее была возможность, она бы как минимум надела марлевые повязки и на меня, и на себя, но у нас в отличие от Азии так делать не принято. Более того, в некоторых компаниях это считается признаком дурного тона. Типа: «Ты чего? Мне не доверяешь, что ли?» — снимите повязки, темные очки, перчатки и расстегните верхнюю пуговицу и пиджак. Так мы больше доверяем друг другу.

И вообще, «зараза к заразе не липнет».

Но моему Клиенту явно не хотелось проверять это на себе.

Какие ощущения я тогда у нее вызвал? Жалость? Отвращение? Брезгливость? *Хлюп-хлюп*.

Она ничего не купила, очень холодно меня проводила, и больше я ее никогда не видел. Не оценила моего самоотверженного поступка даже на капельку.

Призна́юсь, у меня были подобные ситуации еще дважды.

Однажды перед заходом в офис к Клиенту мне что-то попало в глаз. Вместо того чтобы найти место, где глаза можно спокойно промыть, я решил зайти к Клиенту и сделать это там. Вот представьте себе сцену: сидит на входе симпатичная девушка, которая встречает каждого гостя, и тут врываюсь я и хриплю: «У меня встреча с вашей Елизаветой Олеговной. Мне срочно нужно промыть глаз!» А сам, полусгорбившись, одной рукой этот глаз прикрываю, а вторым, неприкрытым глазом в унисон с первым плачу.

Девушка явно растерялась. Вызвала Елизавету Олеговну (вот так знакомство, да?), та меня проводила в туалет и, охая и ахая, бегала от своего кабинета к туалету, приносила мне остывший чай, чтобы я промыл им глаза, и решала мою проблему.

И с Елизаветой Олеговной мое первое свидание закончилось ничем. Не купила она. Ведь ей как нормальному Клиенту нужен был продаван-герой, а пришел какой-то зачуханный человек со слезами на глазах.

Третий мой случай — это Клиент, с которым я встречался не первый раз. Нужно было что-то кардинально решить, возможно, пойти на нестандартный шаг, чтобы Клиенты приняли хоть какое-то решение: либо сотрудничать с нашей компанией, либо отказаться от возможной работы.

Сразу скажу, что способ отличиться и пойти на нестандартный шаг я выбрал достаточно странный. На этот раз в Москве было душное лето, и, когда я вышел из метро, на улице громыхнуло и начался сильнейший ливень. Прямо как из ведра. Кто живет в Центральном федеральном округе России, тот знает, что такой сильнейший ливень, как правило, превращается в обычный дождь уже через пять минут, и все нормальные люди встали под навесом у входа в метро и смотрели, как лужи превращаются в потоки воды. А я решил, что пробегусь под дождем. В бежевом летнем костюме и без зонта. Благо до клиентского офиса было метров двести. И под сочувствующие

взгляды оставшихся под навесом людей я радостно, вприпрыжку по лужам побежал к своему Клиенту.

Я промок не то что до ниточки, не то что насквозь, я промок просто весь вдоль и поперек. Каждая клетка моего организма была мокрой. Когда я вошел к Клиенту, от меня оставался такой мокрый след в коридоре, как будто здесь побывал тающий снеговик. И вот, обтекая, капая и улыбаясь, я поприветствовал Клиента и начал вести переговоры. Безусловно, это было необычно. «Разрыв шаблона», как любят говорить в умных книжках по НЛП, маркетингу, переговорам и всяких других умных изданиях. Абсолютно точно мой Клиент никогда не видел ничего подобного — человека, похожего на водолаза, сменившего в последний момент свой костюм на деловой. Но мой прекрасный Клиент почему-то не оценил этого геройского поступка.

Наверное, потому, что прийти мокрым и грязным к Клиенту — это совсем не геройство.

Наверное, потому, что прийти заплаканным со своими проблемами — это тоже не геройство.

Наверное, потому, что прийти сопливым и больным — это Поступок тоже только в ваших глазах.

Как уже понятно всем читателям, и в последнем описанном случае моя жертвенность тоже не принесла никаких плодов. Клиент не захотел работать со мной.

Не сработало, блин.

Знаете почему?

Потому что у нас и так хватает жертв в нашей насыщенной жизни. Куда ни взгляни, этот человек убивает здоровье ради работы, эта женщина живет с мужем только ради детей, этот учится в вузе, чтобы сделать родителям приятно, а этот работает, потому что боится подвести товарищей. Все кругом чем-то жертвуют и мучаются. Причем каждый из этих людей чувствует себя героем. Почему-то так. Я жертвую ради *них*! И все мои беды именно из-за этого! Удобная позиция, не правда ли?

Мне кажется, у нас таких людей переизбыток. Ну правда же!

И когда мы приходим к Клиенту и выступаем очередной жертвой в его жизни, то желания расстаться с деньгами у него не возникает

точно. Пожалеть и посочувствовать еще сможет, но купить — точно не купит. И правильно сделает.

И я сам никогда не отдам деньги человеку, который будет вызывать у меня жалость. Вежливо скажу ему, что тороплюсь, сверну беседу и постараюсь больше с ним никогда не встречаться.

Я не знаю, как запретить продавцам жаловаться на тяжелую жизнь. Но знаю точно, что лучшие из них этого не делают. Именно этим они ярко и отличаются от других.

Наверняка вы что-то заказываете домой или в офис через какую-то курьерскую службу. Устройте эксперимент, который я провожу постоянно. Каждому курьеру я сочувственно заглядываю в лицо и спрашиваю: «Сколько же у вас выездов в день-то?» — и в 95 процентах случаев они жалобно начинают постанывать и называть мне страшные цифры от восьми до двадцати. И только один раз старенький дедушка с гордостью расправил плечи и сказал: «Сынок, какая разница?! Я пока еще нужен этой стране!» Я ему оставил 500 рублей чаевых и сказал, что всегда буду ждать, что приедет ко мне именно он.

Уже будучи директором по продажам, я всячески пытался искоренить любые попытки «героев» прийти на работу с температурой или соплями. Мои бывшие коллеги не дадут соврать и наверняка помнят, как я ругался и говорил, что «один такой герой положит мне все войско», и отправлял их домой. Ну а ездить к Клиентам, будучи больными или жалкими, — это мертвое дело. Вероятность того, что сделка состоится, практически равна нулю. Что самое интересное, геройство заключается как раз в том, чтобы позвонить Клиенту, извиниться перед ним и сказать, что «лучше нам не встречаться сегодня, так как есть опасения, что это закончится плачевно еще и для вас». Все Клиенты — люди, все они понимают, что может случиться всякое, и, наоборот, начинают нас больше уважать, когда мы, будучи больными, переносим переговоры, потому что в этом и заключается настоящее проявление уважения и заботы о Клиенте.

Ну и в конце этой главы расскажу еще историю. Однажды, когда я уже был серьезным руководителем, ко мне на собеседование пришла девушка, которую мне стало по-настоящему жалко. Она приехала в Москву доказать свою трудоспособность, так как у нее сложилась крайне неприятная ситуация. При разводе суд решил

так, что ребенка отдали папе, и ей срочно нужно было доказать свою состоятельность, заработать кучу денег и вернуть сына себе. Тогда я подумал, что мотивация у нее зашкаливает и она точно будет продавать больше всех, и принял ее на работу. Принял несмотря на то, что, кроме жалости к ней, у меня как у будущего менеджера не было оснований ее брать.

Через месяц напротив ее фамилии красовалась цифра «0 продаж», что меня немного напрягло, и я попросил ее руководителя изучить вопрос. Каково же было мое удивление, когда все как один Клиенты начали заявлять, что девушку эту помнят, человек она хороший, но пока они не готовы с нами сотрудничать. В итоге выяснилось, что наша героиня рассказывала историю про несправедливый суд не только мне на собеседовании, но и всем нашим дорогим Клиентам. И деньги почему-то никто платить нам после этих историй не хотел.

Ибо жалость — антипод коммерческой работы.

Я убеждался в этом тысячу раз, когда стал уже управлять продавцами и продажами, но первый раз нанес мне татуировку мой коллега Вацлав там, возле метро, когда я больной ехал к Клиенту. Он сказал мне, что «**сопли — это не геройство**», как бы ни хотелось мне тогда думать обратное. Татуировку эту продаванскую я получил, и все мои дальнейшие попытки доказать противоположное не увенчались успехом.

Сопли, жалобы и любое публичное самопожертвование не заканчивается для тех, кто работает с Клиентами, ничем хорошим.

Клиентам нужно совершенно обратное, чтобы они готовы были расстаться с деньгами. Но об этом, пожалуй, мы поговорим в следующей главе.

Ну а если вы не согласны с этой татуировкой, перечислите, пожалуйста, 100 долларов на мой счет, ладно? Ну, пожа-а-алуйста!

Хлюп-хлюп.

3. Каждый из нас продавец радости!

Если у продавца мертвые глаза, как у кролика,
то вы можете купить у него только из-за цены.
При этом цена должна быть на порядок меньше.

Клаус Кобьёлл
на саммите генеральных директоров

«Эй, Федорушки! Варварушки!
Отпирайте сундуки!
Выходите к нам, сударушки,
Выносите пятаки!»

Жены мужние — молодушки
К коробейникам идут,
Красны девушки-лебедушки
Новины свои несут.
…
Всё достали бабы бедные,
Ходят в новеньких платках.
Две снохи за ленту пеструю
Расцарапалися в кровь.
На Феклушку, бабу вострую,
Раскудахталась свекровь.
А потом и коробейников
Поругала баба всласть:
«Принесло же вас, мошейников!
Вот уж подлинно напасть!
Вишь вы жадны, как кутейники.

Из села бы вас колом!..»
Посмеялись коробейники
И пошли своим путем.

Николай Некрасов, поэма «Коробейники»

Я постарался достаточно ярко написать в предыдущей главе про гул нытья, который висит в воздухе и витает вокруг каждого небольшого социума. Жалобы, негатив, плохие новости, бесконечное нытье и обсасывание проблем. В свое время я начал замечать, что мое физическое состояние напрямую зависит от того, что показывают по телевизору. Это было одной из причин, почему я перестал смотреть его, и он превратился больше в предмет интерьера в моей квартире. И знаете, что скажу? Я действительно лучше себя чувствую! По крайней мере, я могу сам регулировать свое настроение, а не поддаваться общему зомбированию. Скандалы, интриги, расследования… Тьфу!

А началось все достаточно банально. Было время, когда я уже управлял продавцами и ездил в Москву из одного подмосковного города на машине. Многие люди, которые в столице не живут, говорят, что те, кто живет в Москве, практически не работают. Что якобы из-за пробок они добираются на работу к 11:00, а уезжают уже в 17:00. Вот честно, ни одного такого москвича я пока не встретил.

Зато точно знаю, что из-за этих самых пробок я приезжал на работу в… 6:00–6:30. Для этого вставать приходилось ежедневно в 5:00. Но это не спасало меня от того, чтобы ехать потом ползком обратно в свой город Королев два-три часа. Надо себя в машине чем-то занимать? Конечно же, этим занятием стало радио!

В очередной раз случилось у нас какое-то экономическое бедствие или внешний конфликт, и, чтобы держать руку на пульсе и быть в курсе каждого последнего слуха каждой выверенной новости, я без конца, с утра до вечера слушал одну из федеральных новостных станций. А потом случилось еще что-то, а потом еще, и так меня втянуло в мир новостей. Через полгода я знал уже всех ведущих этой

радиостанции, был экспертом по всем вопросам и у меня было вечно поганое настроение, потому что все вокруг было плохо. Более того, я даже несколько раз звонил в эфир и громко возмущался вместе с другими социально активными гражданами. А по вечерам все это заканчивалось новостями по телевизору.

Мое поганое настроение, естественно, передавалось подчиненным, и я не сказал бы, что это увеличивало наше количество продаж. Иногда я ловил себя на мысли, что это непохоже на меня. Да, я сам себя не узнавал, когда по утрам, вместо того чтобы обсуждать со своими менеджерами за пластиковым стаканчиком кофе, кто вчера в чем стал лучше и что придумал/узнал для нашего дела (у меня была такая традиция), я буркал себе под нос: «Слышали последние новости?» — и мы обсуждали вместе, как все хреново и что будет дальше с курсом национальной валюты.

А потом мне дал по щекам… Юрий Владимирович Никулин. Думаю, не стоит рассказывать людям, которые читают книгу на русском языке, кто этот выдающийся человек. Я смотрел одно из последних интервью с ним, он уже был в возрасте, разговаривал небыстро, и журналист задал ему вопрос: «Клоун — это тяжелая профессия?» — и Юрий Никулин грустно улыбнулся и ответил: «Очень».

А потом было долгое объяснение, что разрушать легче, чем создавать. Что ходить с кислым лицом, передавать плохое настроение и выливать на людей накопленный негатив гораздо легче, чем создавать людям отличное расположение духа.

Он сказал тогда, что его работа заключается в том, чтобы делать людей счастливыми.

Его работа состоит в том, чтобы заряжать людей, дарить им радость и вдохновение. А это большой и ежедневный труд — держать себя в тонусе ради своего Дела!

После этого интервью я встал, подошел к телевизору, выключил его и в следующий раз включил только спустя восемь месяцев перед Новым годом, и то на десять минут. Там все было по-прежнему — с теми же персонажами и с теми же песнями, а за это время у меня изменилась жизнь и я стал другим человеком. Пробки в моей жизни

никуда не делись, но появились аудиокниги и просто веселые дурацкие песенки, которые создают настроение. Главный клоун страны прямо на лоб нанес мне татуировку **«Каждый из нас — продавец радости»**, с которой я стараюсь жить до сих пор.

Работа каждого продавана состоит в том, чтобы заряжать людей, дарить им радость и вдохновение. С утра зарядка, прямая спина, веселая музыка, речевая разминка (йога, бассейн, молитва, обливание холодной водой — каждого вдохновляет что-то свое) — и вперед, с отличным настроением в новый день! Продавать радость! Продавать счастье! Продавать светлое будущее! Нести Клиентам хорошее настроение и излучать продаванский свет — это неотъемлемая составляющая нашей профессии, и над этим надо отдельно работать. Это надо отдельно тренировать.

Меня часто спрашивают в последнее время, что я сам не смог бы продавать. Помимо ответов «честь, Родина, мама» я говорю еще, что не смог бы продавать то, с чем мой будущий Клиент не станет чуточку лучше, что не сделает его капельку счастливее. Большинство продаваемых продуктов и услуг все-таки улучшают жизнь Клиентов, а значит, надо радоваться тому, что вы делаете, и радость эту нести в массы. Если же Клиент радостнее, счастливее или лучше от ваших продуктов не становится, то надо десять раз подумать: а то ли мы продаем, а тем ли мы занимаемся?

Я много раз убеждался, что продавец, который не очень хорошо владеет техниками продаж и разбирается в своем продукте, но радуется этому миру и искрит по жизни, в итоге все равно продает больше, чем унылый и ворчливый продавец, который отлично знает все слабые и сильные стороны своих продуктов и продуктов конкурентов.

Когда мы заходим в кабинет, офис или, может быть, даже в квартиру к своему Клиенту, люди автоматически нас сканируют и подсознательно делают для себя вывод: хорошо идут дела у этого продавца или нет? И если подсознание дает утвердительный ответ, то Клиент с удовольствием с таким продавцом пообщается и выслушает его презентацию до конца. Потому что все хотят, чтобы у них тоже было хорошее настроение, а тут пришел образец такого настроения. Все хотят, чтобы у них дела тоже шли хорошо, а вот

человек, у которого дела идут хорошо. Вдруг ему что-нибудь эдакое секретное известно?

Главное, не притворяться счастливым и не изображать из себя скомороха или голливудскую звезду. Наши люди очень тонко чувствуют наигранность и фальшь. Нужно быть счастливым, а не казаться им. Но, повторюсь снова, это отдельная работа.

То, как выглядит продавец и с каким настроением он приходит к Клиенту, полностью характеризует вашу компанию. Какая она?

Продавец небрит, с запахом перегара, да и говорит о том, что пробки достали?

Клиент смотрит на такого и думает: организация существует год-полтора, директор у них пьет, корпоративная культура нулевая.

Продавец гундит о кризисе в стране и об общем падении продаж, а сам одет в растянутый свитер и не самые свежие джинсы?

Клиент думает: ну, хорошо, предположим, менеджмент в компании отсутствует, руководителям все равно, каким изощренным способом его сотрудники будут портить мне настроение, но ведь то, как они выглядят, можно же проконтролировать?

Про внешний вид я, пожалуй, обозначу отдельную татуировку. Очень важную! Вот пусть она и будет следующей.

А пока еще раз хочу написать, что мы с Юрием Никулиным вывели для себя, что быть радостным — это непростое дело. Но формула успеха начинается именно с наших внутренних установок и правильной трансляции этих установок Клиентам.

Подумайте об этом.

4. Встречают по одежке. Да и провожают тоже по одежке. Иногда очень быстро

В человеке должно быть все прекрасно: и лицо, и одежда, и душа, и мысли.

А. П. Чехов

Модельер Валентин Юдашкин, создавший военную форму, которая вызвала множество нареканий со стороны военнослужащих, заявил, что не имеет к этой форме никакого отношения.

«Официально заявляю, что то, что носят в армии сейчас, не является той формой, которую я и мои сотрудники разработали в 2007 году по заказу Минобороны», — заявил Юдашкин газете «Известия».

Модельер также добавил, что в его распоряжении есть письма, в которых представители Министерства обороны пишут, что ведомство «самостоятельно доработало зимнюю и летнюю форму по собственным кодам», и заявил, что он и его коллеги не могут отвечать за качество формы, которую делал кто-то другой. Так, комментируя погоны, которые в новой форме перенесены с плеч на грудь, модельер назвал это «кошмаром».

Лента новостей. 2011 год

Было время, когда мы ездили к Клиентам одетыми абы во что, но тогда мы были совсем небольшой организацией. Я сам иногда ездил к Клиентам в школьных свитерах (не, ну а что, холодно же!) и не чурался надеть вышедшие из моды брюки или рубашки. Честно скажу, у меня нет истории, которая ярко показывала бы значение этой татуировки, но все, что касается имиджевой составляющей нашей профессиональной продаванской деятельности, я попробую обозначить в этой главе.

В моей предыдущей книге «45 татуировок менеджера» я описывал, как наш собственник решил, что компанию нужно переводить на новый качественный уровень. В то время одним из ключевых управленческих решений было переодеть всех сотрудников и ввести дресс-код. Да и вообще начать следить за внешним видом сотрудников, особенно тех, кто работает с Клиентами.

Естественно, было большое сопротивление, множество капризов и даже расставаний с отъявленными консерваторами, но у нас в стране исторически так сложилось, что ни одна реформа не проходит гладко ни для реформаторов, ни для реформируемых, поэтому каждый раз приходится «бодаться» с персоналом, даже при таком обычном и очевидном решении, как выглядеть так, как этого уже давно требует рынок: костюмы, галстуки, белый верх, черный низ.

Уже вижу улыбки скептиков, которые скажут мне, что «в нашем бизнесе есть специфика» и нам не обязательно надевать костюмы и галстуки или соблюдать единый корпоративный стандарт, ведь:

— Мы продаем топоры для лесорубов.

— Мы продаем лаки для ногтей.

— Я продаю IT-решения. У нас все по-другому.

— А у нас товары для стильных парней и девчонок. Это не для нас.

Каждый раз я пытаюсь в таких случаях поспорить с любым желающим на очень большую сумму, что если он повяжет галстук, то в следующем году у него будет большее количество продаж, чем в этом, но желающих спорить после нескольких моих аргументов почти не находится.

Мне кажется, что все-таки, когда мы приходим на чужую землю за чужими деньгами, то как минимум должны представительно выглядеть, вне зависимости от того, торгуем мы 3D-принтерами или сдаем квартиры в аренду.

Это такие правила, так должно быть. Как стюардессы во всем мире носят спецодежду с логотипами авиакомпании или футболисты выходят на поле в единой форме своей команды, а не так, как каждому из них захотелось. Представьте себе сцену.

— Простите, а вы что, стюардесса? А почему вы в топике и шортах?

— Ну, мы же летим на Сейшелы. У нас своя специфика.

— А почему тогда остальные одеты не так, как вы? Почему кто-то в джинсах, кто-то в платье?

— У них настроение сегодня утром было другим. Мы же женщины. У нас своя специфика.

Чем больше занимаюсь изучением продаж в разных компаниях, тем больше убеждаюсь в том, что специфики и в этом вопросе практически не существует. Вне зависимости от сферы деятельности, региона, в котором вы работаете, отрасли, в которой ведете свои дела… всем Клиентам всегда приятнее общаться с людьми в свежих чистых рубашках, с подстриженными ногтями и в чистых ботинках. Таким людям даже приятнее отдавать свои кровные деньги.

Хотя бы просто потому, что уровень доверия выше к тем, кто выглядит хорошо. Точнее, выглядит намного лучше, чем его коллеги, конкуренты и прочие люди, которые борются за ограниченный бюджет, находящийся в руках нашего Клиента!

Про уровень доверия к людям в костюмах есть интересная байка, которую я вычитал в книге Павла Сергеевича Таранова*:

---

* Павел Таранов (1946 г. р.) — российский ученый и публицист. Работает в сфере риторики, психологии, философии, интригологии. Область особых интересов — интеллектуалистика. *Прим. ред.*

«Исследование, проведенное в середине пятидесятых годов в Техасе, состояло в том, что тридцатилетний мужчина должен был переходить улицу на красный свет (а в США это считается грубейшим нарушением) в присутствии других людей. Психологи скрыто наблюдали за поведением этих людей и фиксировали число тех, кто последует его примеру. В половине случаев "нарушитель" был одет в новенький строгий костюм, белую рубашку и галстук, а в остальных случаях — в рабочий комбинезон. Результат не был неожиданным — в три с половиной раза больше людей пересекли улицу на красный свет вслед за человеком в строгом костюме и при галстуке».

Но дело тут не только в Америке. Или Европе. Или Азии. Или Австралии.

Какой иностранный фильм про продавцов / коммивояжеров / торговых представителей ни посмотришь, все при галстуках и белых рубашках, но только мы у себя еще думаем — надо нам это или нет?

Я сам частенько на своих мастер-классах говорю про то, что наша страна (республики бывшего СССР) очень сильно отличается от всех остальных государств в силу разных исторических обстоятельств. Так вот, что касается галстуков и соблюдения прочих правил дресс-кода, у нас это имеет еще большее значение, чем во всем мире! Потому что у нас обладание вещью уже делает человека крутым. У нас вещи гораздо важнее, чем люди. Человек, который купил большую черную машину, уже считается высокостатусным и превосходящим всех остальных, при этом машина может быть кредитной, квартира съемной, а сам он ест по вечерам сосиски и качает бесплатные фильмы с торрентов. Так же и человек в костюме уже заранее обладает повышенным уровнем доверия, так как его внешний вид придает ему статусность и солидность.

Несколько моих друзей, которые ведут переговоры далеко не с самыми последними людьми в нашей столице, даже не подумают надеть на встречу костюм дешевле 1000 долларов, ибо так у нас положено. Не воспримут человека в этом обществе.

Есть еще одна, вторая причина, почему важно наличие дресс-кода у продавцов.

Это дисциплинирует.

Когда я учился в военном училище, мечтая стать офицером, то много раз видел, как курсанты старших курсов, уходившие в увольнительную на выходных в форме, не могут себе позволить творить некоторые безобразия, которые могли себе позволить их сослуживцы, сумевшие переодеться в «гражданку».

У человека в форме возникает внутренняя ответственность, поэтому к воинской форме всегда так трепетно относились во всех странах-победительницах. Первая военная форма появилась еще в Спарте. Там избрали для нее красный цвет, чтобы текущая из ран кровь была менее заметна и не смущала малодушных.

Ну и мы все знаем, что наши русские воины всегда ревностно относились к чести своего мундира. Лишение его или права ношения каких-либо принадлежностей обмундирования за отступление от устава или малодушие на поле боя означало бесчестие и служило одним из самых тяжелых наказаний для военнослужащего.

В армии не было возможности каждый день надевать чистую рубашку, но для проверки боевой готовности к сегодняшнему дню у меня и моих товарищей ежедневно проверяли наличие белоснежных подворотничков. И в этом есть глубочайший смысл! Подшивали мы их обычно накануне, во время коллективного просмотра программы «Время», и это было самое что ни на есть формирование общего коллективного духа через общее дело.

Этот опыт я перенес и в свою коммерческую работу. И утром периодически отправлял продавца обратно домой, если он приходил одетым «не по нашему уставу».

Я настолько ревностно отношусь к внешнему виду продавцов, что даже несколько раз приходилось расставаться с товарищами, которые говорили мне, что в кедах они будут лучше работать.

Может быть, и будут. Но не со мной.

Некоторые организаторы моих мастер-классов говорят мне: «Зачем ты проводишь свои мастер-классы в костюмах? Сними их! Ты же не Кобзон! Это прошлый век! Посмотри на людей, которые, как и ты, уже всем все доказали и давно не парятся по этому поводу! Они могут даже в тапочках семинары провести! Будь таким же!»

А я не могу.

Если я так сделаю, то я предам свои ценности, сотрудников, которых я даже по пятницам и в московскую жару +30 гонял по Клиентам в белых рубашках, и предам свои представления о том, что такое хорошо и что такое плохо.

Дресс-код в коммерческой работе — это очень хорошо!

Хотя бы потому, что это абсолютно точно увеличивает количество продаж!

Я проверял.

5. Хочешь понравиться — сиди и слушай

…всякий человек да будет скор на слышание, медлен на слова, медлен на гнев.

Послание Иакова, 1:19

Природа дала людям один язык и два уха, чтобы мы больше слушали других, нежели говорили сами.

Эпиктет

Уже будучи не самым слабым руководителем отдела продаж, я был очень увлечен своей работой, нашими целями, добыванием результатов и порой делал несколько дел одновременно, пытаясь успеть как можно больше. Количество планируемых задач всегда превышало число возможно выполнимых, телефоны и клавиатура дымились, было весело, азартно, и в отделе постоянно была эдакая коммерческая движуха.

Я тогда считал себя самым крутым слушателем-универсалом, человеком-оркестром, ко мне приходили мои сотрудники, и я с ними разговаривал, сам в это время что-то параллельно печатая на компьютере или набирая SMS. И всем с гордостью заявлял, что могу и слушать, и работать одновременно. Слушатель-универсал, короче. А нужно отдельно отметить, что бойцы мои приходили ко мне не просто так. Как правило, они приходили для того, чтобы я помог им в разрешении сложной ситуации с Клиентом, принял решение, что делать, возможно, включился бы сам в переговоры или подключил другие светлые силы для того, чтобы сделка состоялась.

И тут я принимаю на работу очень интересную девушку Ирину З., человека, который знает себе цену, который не привык к тому, что с ней кто-то общается на бегу и вместе с которым мы потом совершили немало сбытовых подвигов. Но поначалу, как и положено, мы налаживали коммуникации, пытаясь понять, сработаемся ли, подходим ли друг другу как коллеги и что из нашей совместной деятельности в итоге выйдет.

Ирина З. не была исключением и тоже приходила ко мне отчитываться о проделанной за день работе и согласовать планы на ближайшее будущее. И я очень хорошо помню тот день, когда она подошла ко мне, стала что-то взахлеб рассказывать о Клиенте, к которому

сегодня ездила, а я по привычке зашел в телефон и начал кому-то набирать SMS. Тут Ирина З. поднялась со стула, грозно посмотрела на меня и сказала, что отчитываться не будет, потому я вообще не интересуюсь ее работой!

— Что за поведение, боец?! — прорычал я.

— А что слышал, Комбат! — ответила мне Ирина З. и продефилировала к своему рабочему месту.

Я хватал ртом воздух и гневно вращал глазами, но сказать ничего не мог, потому что она была права. Я вел себя так, как будто мне было неинтересно.

Этот день перевернул мою сознательную менеджерскую жизнь, потому что в тот же вечер у меня была встреча с хорошим и влиятельным для меня человеком. Мне нужно было на этой встрече говорить, и я что-то без конца ему рассказывал, а он печатал в это время на компьютере и при этом говорил, что он и слушает, и набирает текст параллельно, потому что он слушатель-универсал.

Я ненавидел эту ситуацию и понимал, что чувствовала моя сотрудница Ирина З. всего несколько часов назад.

Впервые в жизни я почувствовал на себе, что все это время ощущали люди, которым я говорил те же слова: «Я слушатель-универсал». Это очень неприятное ощущение.

Как будто на тебе выбивают свежую татуировку на самом больном месте: «**Хочешь понравиться — сиди и слушай**». Причем начала выбивать татуировку с утра Ирина З., а закончил это мой влиятельный знакомый.

Вообще я считаю это нашей большой общей проблемой. Чем значительнее становится круг моих знакомых, тем сильнее убеждаюсь, что говорунов типа меня везде хватает, а вот людей, которые умеют еще и слушать, очень-очень мало. Потому что этому надо учиться.

Существует множество книг на эту тему, и их пересказывать я не буду, но абсолютно точно могу сказать, что после того знакового дня, уже будучи руководителем отдела продаж, я начал активно работать над собой и своей командой, чтобы мы научились слушать людей.

Как говорил один мой знакомый, это *физически больно* — молчать, когда кто-то говорит, а ты уже знаешь, что ему можно ответить,

и должен дослушать до конца! Или не продолжать его мысли и предложения, когда он запнулся. Или отвлечься от всего и настроиться на слушание этого человека! Как же это больно!

Но этот навык (а это навык, над ним нужно работать и тренировать в себе!) абсолютно точно влияет на количество продаж. Я могу сказать, что гораздо больше сделок совершил потому, что где-то вовремя промолчал, а не потому, что вовремя сказал что-то умное.

Но просто молчать — это тоже не вариант. У меня совсем недавно был странный диалог с человеком, который молчал и смотрел мне в глаза, но я не видел, что он слушает меня. Мне казалось, он был в это время в каком-то параллельном мире. На мой взгляд, диалог — это в первую очередь активное реагирование на слова собеседника. Иначе все превращается в мой монолог с самим собой (это я так себя чувствовал). Хотя уверен, что меня не только слушали, но еще и слышали в тот момент. Так вот, самый главный вывод, что хочу сказать: **диалог — это не поочередные высказывания друг за другом. Диалог — это когда один говорит, а второй *показывает*, что слушает**. И необязательно второй тоже должен что-то при этом изрекать.

Я сейчас работаю с обширными аудиториями и все больше убеждаюсь, что слушать умеют у нас 5–10 процентов людей. То есть не просто слушать, а активно демонстрировать и показывать выступающему, что его слушают. Как правило, я весь день во время мастер-класса и веду диалог именно с такими «активистами». Самое интересное, что не только мне так проще проводить мероприятия, но и им информация лучше заходит. И люди со всех сторон от такого активного слушания выигрывают.

Все мы учились в школе/колледже/институте. И наверняка были такие случаи, что на уроке или лекции мы сидели молча, боялись пошевельнуться и внимали речам лектора… в классе тишина, муха не пролетит, все слушают. А потом урок/лекция/выступление президента заканчивается, и бóльшая часть аудитории уже через сутки не вспомнит, о чем шла речь. В том числе и потому, что сами слушатели не помогали информации заходить.

Когда мы показываем Клиенту или нашему сотруднику, что мы слушаем его, человеку становится приятно, он чувствует свою значимость и начинает еще активнее вести себя по отношению к нам.

Он чувствует проявление уважения к своей персоне, он ощущает, что он вам интересен!

Кстати, слово «интерес» в переводе с латинского inter esse — «быть внутри». Быть внутри своего собеседника, его пристрастий и переживаний. Интерес — это когда проникают в суть. Интерес к личности — редкий и желанный гость в нашем социуме.

Поверьте, Клиенты, как и мы с вами, больше любят говорить сами, чем слушать других. То, что происходит в *их* жизни, трогает их самих гораздо больше, чем то, что произошло с нами или нашей компанией, ведь это они, любимые, получили по голове от директора за то, что не успели сделать вовремя отчет, пригрели брошенного котенка или случайно обрызгали из лужи прохожего, находясь за рулем своего красивого авто. И рассказывая это, они искренне хотят, чтобы вы их услышали.

Чтобы похвалили за проявление благородства и душевности в случае с котенком. Чтобы посопереживали за того прохожего.

Чтобы поддержали в ситуации с директором и помогли сделать так, чтобы этого больше не повторилось.

До сих пор искренне считаю, что слушание — это то, над чем нужно работать всем людям, которые хотят быть приятны своему собеседнику. Но слушание для продавцов — это обязательный навык, так как он напрямую влияет на итоговые результаты.

Я честно и серьезно работал над тем, чтобы научиться быть интересным своим Клиентам и сотрудникам через слушание их. И после того как мне два человека сказали, что я отличный собеседник, а я при этом в нашей беседе сказал всего два-три предложения, я понял, что слушать научился.

Ну и главное — во время своего обучения я понял, что *невозможно* слушать и еще что-то делать параллельно. Печатать на клавиатуре, отвечать на SMS, ковырять в носу или рассматривать свои ногти. Если что-то делаешь параллельно, значит не слушаешь. Слушателей-универсалов не бывает. Это самообман.

Давайте научимся слушать, по крайней мере те, кто работает в продажах.

Это действительно важно.

Правда, есть и исключения из всего этого, и об этом будет следующая татуировка.

6. Слишком хороший контакт с Клиентом уменьшает вероятность продажи

Пустое *вы* сердечным *ты*
Она, обмолвясь, заменила,
И все счастливые мечты
В душе влюбленной возбудила.
Пред ней задумчиво стою;
Свести очей с нее нет силы;
И говорю ей: как *вы* милы!
И мыслю: как *тебя* люблю!

А. С. Пушкин

Вступление в контакт с Клиентом. На эту тему можно говорить много и долго. В каждой книге по продажам написано про «правило 20 секунд», про чистые ногти и начищенные ботинки, про улыбку и то, что нужно смотреть в глаза. В более продвинутых книгах пишут про наивысшее искусство установления контакта с собеседником/Клиентом/партнером — умение сопереживать. Про то, что при развитом навыке вступать в контакт между Клиентом и продавцом возникает синергия.

Вот цитата из одной книги: «Сопереживание — способность понять и принять "внутренний мир собеседника". Умение сопереживать — это умение видеть окружающий мир глазами собеседника. Если участник переговоров способен искренне сопереживать, то оппонент будет ощущать, что его понимают и ему сочувствуют. Если вы разовьете в себе такое качество, как умение сопереживать, то сможете убеждать других и вероятность вашего личного успеха будет очень высока».

К сожалению, я не могу согласиться с этим мнением, так как моя практика говорит совсем о другом. Я уверен, что если продавец по-настоящему умеет сопереживать, то Клиент это чувствует и начинает навешивать на него проблемы: «как все тяжело», «как все плохо», а продавец же сопереживает Клиенту, поддерживает его, *понимает* его! И в конце концов начинает принимать клиентскую сторону, клиентское мнение как единственно правильное. То есть, по сути, продавец в этот момент становится покупателем, а Клиент — продавцом, чтобы потом сказать своему руководителю, что «директор жадный и неадекватный», «у них нет денег, я сам видел» или «Клиент никогда не купит, у них есть альтернативные варианты».

При всем этом есть еще более жесткие варианты, когда Клиент начинает вешать на нас личные проблемы. Именно с одной такой историей и связана моя татуировка **«Слишком хороший контакт с Клиентом уменьшает вероятность продажи»**…

Однажды у меня была встреча с Клиентом в квартире. Потенциальным Клиентом была очень умная, приятная и сильная женщина, которая уже успела вырастить двух сыновей, купить им жилье и продолжала работать, чтобы обеспечивать своим прекрасным чадам надежный тыл в лице матери. Звали ее Кристина, и она была старше меня на одиннадцать лет. Ей удалось совместить офис с квартирой, и она принимала таких специалистов, как я, в домашнем офисе. Человеком она была коммуникабельным, мы с ней разговорились, и как-то так случилось, что она начала мне рассказывать про бывшего супруга. А так как у всех наших людей существует врожденное обостренное чувство справедливости, ее рассказ постепенно превратился в жалобы на то, как плохо поступил с ней муж, несмотря на то что он оставил ей трехкомнатную квартиру, гараж и автомобиль при разводе, и насколько ей тяжело тащить в одиночку двух сыновей, несмотря на то что обоим уже было больше восемнадцати лет, и что лучшие годы своей жизни отданы ее кавалеру, а сейчас она осталась одна и все у нее плохо: и денег нет, и любви, и удовлетворения.

Я не знал, как себя вести, поэтому кивал, сочувствовал, сопереживал ей и внимательно слушал. Мне кажется, что я был самым благодарным слушателем в тот момент, а Кристине большего было не надо. В итоге мы перешли на «ты», она вылила на меня все накопившиеся эмоции, делу мы почти не уделили времени и договорились в следующий раз встретиться и обсудить мое предложение.

В следующий раз меня встречали как закадычного друга. Уже кипел чайник, лежали фотоальбомы прошлых лет, чтобы мне их продемонстрировать, и, как мне кажется, у моего Клиента уже был запас небизнесовых тем, которые она накопила для нашей встречи. Я по-прежнему искренне сопереживал ей, внимательно слушал, даже задавал уточняющие вопросы, но про бизнес мы опять поговорить почти не успели, так как я вынужден был торопиться на следующую встречу.

Мне это совсем не нравилось. Вроде бы уже и теплый контакт есть, и выслушал все проблемы и истории, и в конце концов, мне было жалко времени, которое я проводил за разговорами. И, наконец, в третий раз я решился прямо с порога начать продавать. Я повез на встречу уже готовые счета и договоры и даже настраивал себя, как с порога сделаю деловое лицо и скажу, что у меня есть только двадцать минут, чтобы мы решили наш деловой вопрос, ради которого я, собственно говоря, и езжу в ее домашний офис.

Но когда дверь открылась, я увидел чересчур подготовленную женщину. И готовилась она явно не к деловой встрече, а... к свиданию. Как оказалось позже, к свиданию со мной.

— Привет! Сегодня у меня совсем немного времени. Давай решим вопрос по сотрудничеству с нашей компанией. Я заехал буквально на двадцать минут и хотел бы знать наши перспективы, — протараторил я.

— Перспективы у нас есть, — улыбнулась Кристина и пригласила меня в квартиру. Длина ее юбки была неприлично короткой, и мне стало совсем не по себе.

Мы прошли в кабинет, она забралась с ногами на кожаный диван и как-то хитро на меня смотрела.

— Такое ощущение, что на свидание собралась, — сказал ей я охрипшим голосом, — давай сразу к делу. Вот я подготовил договоры и счета и хотел бы обсудить, какой из вариантов наиболее приемлемый для твоей компании.

— Так и есть, я и собралась на свидание, — еще более хитро сказала Кристина, не обращая внимания на вторую часть сказанной мной фразы.

У меня загудело в голове, мне показалось, что я попал в какую-то хитросплетенную западню из голливудских фильмов и мне срочно нужно из нее выбираться. Вариантов было два: делать вид, что ничего не происходит, и продолжать тупить и предлагать ей оплатить счет или срочно бежать. Я весь вспотел и думал, какой из вариантов выбрать. Вся эта сцена все больше напоминала сюжет какого-то немецкого порнофильма.

— Иди ко мне, — сказала Кристина. — Потом поговорим про твои договоры.

В этот же момент я принял решение выбрать второй вариант и бежать. Что-то лепеча про то, что у меня резко заболел живот, я выскочил в коридор, быстро надел ботинки и выбежал в подъезд. Не обращая внимания на разрывающийся телефон, я бежал к метро и даже не хотел оглядываться. Никогда не думал, что в подобную ситуацию может попасть парень, а не девушка. Я много готов работать над собой ради продажи, учиться, осваивать новые навыки и заходить в зону некомфорта, но это было уж слишком.

В офисе я попросил своего руководителя Н. А., чтобы она позвонила Кристине и сказала, что я уволился и что больше я никогда к этому Клиенту не поеду, так как это опасно для моей жизни. А сам пошел на рабочее место и начал наносить себе новую татуировку: **«Слишком хороший контакт с Клиентом уменьшает вероятность продажи».**

До сих пор, когда я вижу, как продавцы хвалятся тем, что у них отличнейший контакт с Клиентом и они дружат с ним, я понимаю, что на быструю продажу в таком случае можно не рассчитывать. Дружба с Клиентом всегда чревата тем, что Клиент будет оттягивать сроки оплаты, образовывать дебиторку, но при этом требовать вашего внимания, чтобы поговорить, потусоваться, посопереживать друг другу или просто сходить в кафе. У друзей другие отношения, и, как только вы просите его заняться деловым вопросом, друг начинает напрягаться и обижаться.

Самая сложная и долгая моя продажа была моему лучшему другу, с которым мы учились в школе, в военном училище, в гражданском институте и ездили несколько лет на электричках в Москву. Он стал предпринимателем, и я был глубоко убежден, что мой продукт сделает его бизнес лучше, а он смеялся, мол, отстань от меня, продавец. Все мои аргументы, подходы и попытки показать, что я несу ему пользу, заканчивались тем, что он отмахивался от меня и даже отказывался ознакомиться с демонстрационной версией нашей справочно-правовой системы.

Каждый раз после этого у меня начиналась внутренняя борьба. У меня есть ценности: с одной стороны, быть лучшим сотрудником в продажах в своей компании, с другой стороны, дружить с моим товарищем. И эти ценности начинают конфликтовать. Ведь твой друг — это необычный Клиент. С ним тебя связывают отношения.

И когда мы начинаем другу делать предложение и встречаемся с нормальным Клиентским сопротивлением, мозг начинает впадать в клинч. Друг же не согласится сразу купить? Он же начнет сопротивляться, правильно? Как и обычный Клиент начнет сопротивляться, а в этот момент в подсознании начинается сравнение системы ценностей! И начинаешь рассуждать: «Что мне важнее? Собственное тщеславие или отношения с этим человеком?»

И вот такой внутренний диалог с собой и ведешь: «Убеждать друга дальше или нет? Буду убеждать — испорчу отношения. Не буду убеждать — не продам то, что может сделать его жизнь лучше».

В конце концов мой характер продавана сделал свое дело, и мне удалось приехать к нему в офис и показать нашу программу, он был очень доволен увиденным и сразу ее купил. Но на то, чтобы он согласился встретиться со мной и поговорить по-деловому, мне понадобилось шесть с половиной лет.

И до сих пор каждый раз, когда у меня возникают чуть более теплые отношения с человеком, чем просто с бизнес-партнером, тут же мне перестают отдавать долги, начинают срывать сроки платежей, задерживать оплату, и у меня опять возникает все тот же внутренний диалог. Это же друзья, их можно простить…

Что касается истории с Кристиной, то я сделал для себя вывод, что умение сопереживать людям и сокращение деловой дистанции с Клиентом по-настоящему убивает в нас продавцов! Возможно, кто-то скажет, что это плохие слова, и я с ним соглашусь: это действительно плохие слова. Но это убивает в нас продавца. И нужно выбирать: либо *очень* хорошо уметь вступать в контакт с людьми, либо быть продаваном.

Настоящий продавец просто обязан помнить о своей Главной Цели — продать, а если он будет становиться покупателем «чужих проблем», ничего хорошего из этого не выйдет.

Одна из ключевых ошибок, которую я совершил с Кристиной, был переход на «ты». Слушать Клиента, безусловно, нужно, проявлять искренний интерес, конечно же, тоже. Можно даже посопереживать Клиенту, если он жалуется на проблемы, но при этом необходимо обязательно держать дистанцию. А сохранение деловой дистанции

возможно только в том случае, когда мы не переходим с Клиентом на «ты».

Все незнакомые люди *как бы* отдают дань почтения друг другу, обращаясь на «вы». Потом друг к другу привыкают, притираются, и кто-то (как правило, это человек, от которого вы зависите больше, чем он от вас) обязательно предложит: «Слушай, мы так давно знаем друг друга. А давай перейдем на “ты”?»

Я не рекомендую соглашаться на это. Потому что символичное «вы», которое остается между вами, — это та грань, после прохождения которой у вас уже не будет обратного пути. С Клиентами и партнерами после этого будет труднее договориться о деньгах, а если это люди старшего возраста (руководители, консультанты или эксперты в своей области), то каждое ваше неправильное действие будет ими восприниматься как *личное* оскорбление, плевок в их адрес. «Мы так с тобой уже близки, а ты меня так кидаешь/подставил/подвел/оскорбил...»

Некоторые, особенно начинающие, продавцы зачастую бахвалятся тем, что они «на “ты” с этим Клиентом уже месяц». Я всегда задавал вопрос таким товарищам: *«Уже продал?»* — на что ни разу в жизни не получил удовлетворительный ответ.

Бывают, наверное, исключения (у меня, правда, ни разу не было), и стирание границы «вы» помогает в успешном завершении переговоров, но мне, увы, такие случаи неизвестны.

Очень-очень много раз и Клиенты, и руководители, с которыми изначально был на «вы», и даже сотрудники старше меня просили меня перейти на «ты», обосновывая это тем, что им так будет удобнее. Я не соглашался последние десять лет своей жизни и ни разу об этом не пожалел.

Кстати, многие люди считают, что мода обращения друг к другу на «ты» пришла к нам с Запада, потому что в школе нам говорили, что you — это «ты/вы». Так вот, это не так.

Во всем мире известна шутка, что англичанин обращается на «вы» даже к своей собаке. В настоящее время все англоязычные люди обращаются друг к другу только на «вы» (you). Местоимение «ты» (thou) встречается только в Библии, и его используют при обращении

к Богу — Be Thou my vision, O Lord of my heart, как, собственно говоря, и у нас — «...да святится имя Твое; да будет воля Твоя...»

И в царской России, и в СССР, и в современном обществе уже сложился некий этикет, в котором, говоря друг другу «вы», мы подчеркиваем уважительное отношение к человеку и при этом очень удачно можем сохранять ту дистанцию, благодаря которой наши продажи будут идти только вверх!

А Кристина, кстати, еще несколько месяцев звонила мне и на мобильный, и в офис. Трубку мобильного телефона я не брал, а на работе мой руководитель отдела продаж Н. А. говорила заученную фразу: «Он нашел другое место. Я не знаю, где он теперь работает. Не знаю, где живет. Не знаю, почему не снимает трубку. До свидания».

Берегите себя! Да поможет вам эта татуировка.

7. Основной мотив наших людей — желание быть героем

Как жаль, что все люди, которые знают, как управлять страной, уже работают парикмахерами или таксистами!

Мой помощник и правая рука Николай Лазарев

Тщеславие — определенно мой любимый из грехов.

Аль Пачино, кинофильм «Адвокат дьявола»

Эх, вот прямо долго думал, писать мне про эту татуировку или не писать. Сейчас раскрою вам все свои секреты, и придется сворачивать мой мастер-класс «Как продавать в России. Больше всех», потому что весь мой полнодневный мастер-класс по продажам крутится именно вокруг этой логики.

Давно известны и перечислены в учебниках по продажам основные покупательские мотивы, такие как экономия, престиж, желание попробовать что-нибудь новое, обеспечить себе безопасность и так далее.

Давно известны виды мотиваций для сотрудников в менеджменте: зарплата, перспектива карьерного роста, условия труда, адекватность руководителей и так далее.

Но никто и никогда не писал о том, что я сейчас вам расскажу.

Я берусь утверждать, что у нас основной мотив человека — это далеко не деньги, которые он получит за свою работу, и не гарантия безопасности нового автомобиля, который он покупает.

Основной мотив нашего человека — это желание быть героем в чьих-то глазах. У кого-то — за счет понтов и новой ручки Montblanc, которую он демонстративно и медленно достает из кармана при случае. У кого-то — за счет экспертного мнения, как правильно управлять страной или играть в футбол. У кого-то — за счет связей в государственных органах. А у кого-то — за счет высоких личных результатов и компетенций, которыми он обладает. К сожалению, последних у нас меньшинство.

Татуировка эта у меня появилась после одного знакового совещания, на котором мне посчастливилось побывать. Оно было посвящено маркетингу и рекламе, а очевидно же, что мне как директору по продажам это было крайне важно. К тому времени я перелопатил кучу

книг от Огилви* до Котлера** в поисках идей для усиления продаж. И последняя книга, которую я прочел, была «Ководство» Артемия Лебедева. Надо сказать, что книга мне очень понравилась, даже несмотря на то, что я имею к выбору шрифтов, например, очень опосредованное отношение.

И вот на совещании я как-то сослался на эту книгу. В ответ я увидел недовольный взгляд одного из руководителей службы рекламы и услышал слова, которые просто невозможно забыть: «Лебедев для меня не авторитет. Он ничего не понимает в маркетинге». В этот момент я чуть не упал со стула.

Как это не авторитет? Человек, который берет за разработку дизайна самые большие деньги в стране. Человек, который помогает «Яндексу» и «Манн, Иванов и Фербер», не авторитет? Человек, работать у которого не против каждый второй веб-дизайнер страны, не авторитет? Человек, который сделал себя сам и один из самых читаемых блогеров страны, не понимает в маркетинге?

Почему этот руководитель так сказал? Ответ прост: чтобы быть героем в наших глазах! Ох ты ж, этот руководитель службы рекламы не согласен с самим Артемием Лебедевым! Вот это да! Вот так герой!

Про это же Иван Андреевич Крылов говорил: *«Ах, Моська, знать, она сильна, что лает на слона!»*

И, несмотря на то что этот комментарий показался мне тогда не самым умным, я глубоко задумался над этим. На всякий случай сделал себе татуировку, и с каждым следующим случаем она становилась все четче и жирнее.

Иногда я говорю, что мы до сих пор живем в Стране Советов, в том плане что у нас очень много людей, которые готовы всем подряд раздавать советы, как правильно жить, где работать, чем питаться и где лучше покупать кефир.

Это связано со многими факторами. Один из них уходит корнями в наше славное прошлое. Система образования раньше была

---

* Дэвид Огилви (1911–1999) — основатель рекламных агентств Ogilvy & Mather, Ogilvy PR, успешный копирайтер. Многие признают Дэвида Огилви «отцом рекламы». *Прим. ред.*

** Филип Котлер (1931 г. р.) — профессор международного маркетинга Высшей школы менеджмента Дж. Л. Келлога при Северо-Западном университете США. *Прим. ред.*

построена на поиске ошибок, а не на похвале, отсюда у людей с детства заниженная самооценка, ранимое эго и дикое желание быть героем в чьих-то глазах.

При чем здесь продажи?

Берусь утверждать, что люди покупают ваши товары и услуги только в том случае, когда удовлетворяется их основной мотив — желание быть героем. Каждый потенциальный покупатель пропускает через свой внутренний фильтр ваше предложение и, исходя из ощущений внутреннего геройства, принимает решение, покупать ему или нет.

Это касается любого продукта и любой услуги.

Как пример представьте себе, что вы продаете экологически чистые продукты. По идее, очевидно же, что основной мотив — это гарантия безопасности для своего драгоценного организма. Все хотят этого, а почему же не все покупают? Потому что для части людей эти продукты не сделают их героями в их социуме. Более того, если они придут в свой коллектив и начнут там рассказывать, что покупают картошку за сто рублей, а не за тридцать пять, но зато фермерскую, то большинство знакомых посчитают их ненормальными. Значит, продажи не будет.

И в этот момент продавец должен посмотреть на свою татуировку **«Основной мотив наших людей — желание быть героем»** и помочь клиенту решиться. В случае с экологически чистыми фермерскими продуктами, например, сказать фразу типа: «Ваша семья обязательно оценит вашу заботу о них». Главное — в это действительно верить и не врать!

В ноябре прошлого года я покупал себе зимнюю куртку, и цены в магазине кусались. Остановился на двух моделях и никак не мог решить, какую из них взять. Одна куртка мне показалась более успешным вариантом, но она была из новой коллекции и скидок на нее не было. Вторая же сидела чуть хуже, но на нее была скидка 30 процентов. Тогда я попросил продавца, чтобы она мне помогла, и начал мерить при ней. Сам же внимательно смотрел в ее глаза, и, когда при примерке более дорогого варианта я увидел искру и одобрительный взгляд, меня уже ничего не могло остановить. «Нравится?» — спросил я. «Вы такой мужественный в этой куртке», — сказала мне она. После этих слов я уже практически был готов взять ее в жены (если

бы не был женат) и никакая скидка мне была не нужна. Я же теперь герой! Герои за распродажами не гоняются!

Опять повторюсь, что слова ее были искренни и это не было инструментом умелой манипуляции. Это очень важный элемент!

Что касается критиканов государственного строя, общественного транспорта, молодого поколения: все это — высказывание экспертной точки зрения и явный сигнал того, что людям не хватает похвалы, не хватает внимания к их геройской персоне.

Дайте им возможность побыть героями в ваших глазах, уважайте их за их мнение и улыбайтесь. Я обычно говорю: «Погладьте человека по его прекрасному эго». Только честно, не надо соглашаться со всем, с чем вы не согласны, но и спорить тоже не нужно.

На том совещании я искренне восхитился решением одного из руководителей службы рекламы оценить Артемия Лебедева, но разговор поддерживать не стал, так как продавать мне ничего не нужно было.

Мне эта татуировка помогает и в воспитании детей, и в проведении моих мастер-классов.

Хулиганит на моем мастер-классе какой-нибудь человек, всячески привлекает к себе внимание аудитории, соревнуется со мной за влияние, но делает это конструктивно, не борзеет и не ругается. Мне все понятно, он хочет быть героем настолько, что не в состоянии сдерживать себя. Я ему помогу, я спрошу, как его зовут, я буду искренне ссылаться на него, он останется доволен, аудитория довольна, я тоже счастлив.

Зачем люди учатся играть на гитаре, рисуют картины, ходят в спортзал, прыгают с парашютом, берут кредиты, получают второе образование, отращивают бороду, начинают курить, бросают курить, карьерно растут, покупают одежду, играют в компьютерные игры, выбивают скидки, раздают скидки?

Чтобы быть героями в чьих-то глазах!

Примеров можно приводить сотни, но, я думаю, смысл раскрыть мне удалось. Подумайте о том, какую пользу может принести вашим продажам эта татуировка.

Я уверен, что огромную.

8. Подготовка — лучший друг продавана

— Владимир Владимирович, сколько времени вы тратите на подготовку к интервью?

— Часов шестнадцать-восемнадцать.

Интервью с В. В. Познером.
Журнал Uno. Челябинск, ноябрь—декабрь 2015 года

— Я, может, за месяц готовился к таинству брака! Я, может, за полгода сходил в парикмахерскую, в баню!..

Цитата из кинофильма «Не может быть!»

Сентябрь 2012 года. Звонок на мобильный с незнакомого номера. Беру трубку.

— Максим Валерьевич, здравствуйте. Меня зовут Иван. Представитель компании «ХХХ президиум». Мы финансовая компания на российском рынке...

— Чего хотите, Иван?

— Хочу с вами встретиться и рассказать про то, чем мы можем быть полезны.

— Назовите основную причину, зачем это нужно мне.

— Вы можете приумножить свой капитал с помощью наших целевых программ финансирования...

— Я для этого много работаю, Иван, чтобы приумножить свой капитал.

Молчание.

Вообще я всегда соглашался на переговоры, чтобы посмотреть, как работают продавцы в других компаниях. Поэтому думаю, ладно, не буду сильно издеваться. По телефону тяжело будет вести переговоры.

— *Приезжайте завтра ровно в 10:00, расскажете мне о ваших услугах и моих выгодах. У вас будет тридцать минут.*

Иван обрадовался. На следующий день я уже в семь утра на работе, зашел на их сайт, изучил его (все-таки переговоры предстоят!), думаю — надо будет проверить, знает ли он наполнение своего сайта, погоняю его вопросами про его компанию и перечень услуг. В общем, подготовился я.

9:55 — звонок. Думаю: «Молодец, Иван! Успел».

Спускаюсь. Иван в костюме, выглядит прилично, за что еще один плюсик получил. Рядом еще молодой человек, правда, костюм

попроще, видимо, последний раз надевал его на выпускной. Значит, стажер. Иван сейчас ему будет мастер-класс показывать.

Поднимаемся по лестнице ко мне в кабинет. Всю дорогу они молчат, отчего становится немного не по себе. Заходим в кабинет. Я жду, когда мне дадут визитку. В первые пять секунд ее не получаю, даю свою. Только после этого получаю от одного человека визитку. От второго. Зовут Александр. «Старший финансовый советник» написано.

Садимся за стол.

Начинаю первым:

— Так, господа, я вчера ничего не понял, что вы хотите.

— Сколько у нас есть времени, Максим Валерьевич?

— А на сколько мы вчера договаривались?

— На полчаса.

— Значит, полчаса и есть.

— Максим Валерьевич, — достает каталог, — мы хотим вам рассказать о нашей компании.

Думаю: «Е-мое! Как продавцы в пригородных электричках. Ни за один атрибут в кабинете не зацепились, комплимент не сделали, про погоду не сказали, диагностику не провели, начинают с презентации сразу!»

Надо помочь парням. Говорю:

— Иван, Александр. Давайте, прежде чем мы приступим к вашей презентации, я задам вам три вопроса.

— Хорошо.

— Сколько лет работаете в продажах?

— Я с 2005-го.

— Я в финансовой сфере с 2006-го.

— Ответьте на вопрос, пожалуйста.

— С 2009-го.

— Каким техникам продаж научились за это время?

— Ну-у-у… СПИН* немного. Вообще мы не применяем никаких техник, мы работаем без них.

---

* СПИН-продажи — это метод продаж, разработанный Нилом Рэкхемом и ставший одним из самых широко используемых методов обучения продавцов. *Прим. ред.*

— Это плохо. Вы должны знать правила переговоров.

— Мы знаем правила переговоров.

— Последний, третий вопрос: вы знаете, что к переговорам нужно готовиться?

— Да, конечно!

— Ну, тогда расскажите мне, что вы обо мне знаете.

— Вас зовут Максим Валерьевич… Больше мы ничего не знаем.

И звенящая тишина. Даю шанс оглядеться по сторонам, прямо над головой у меня висит диплом, на котором написано: «Максим Батырев. “Коммерческий директор 2011 года в России”». Не увидели. И даже не смотрят по сторонам.

Сижу и думаю: «Я знаю, как зовут вашего директора по продажам, количество ваших офисов, ценности вашей компании, ее миссию. Даже названия ваших продуктов знаю. Ну, у нас же не 1995 год на дворе ведь, когда вот так по офисам ходили мальчишки в пиджаках и впаривали всякую дрянь… Вы же пришли за моими деньгами и палец о палец не ударили, чтобы их забрать».

— Господа, вы работаете в продажах десять лет на двоих, знаете, что нужно готовиться к переговорам, и не подготовились?

Молчат. Красные оба, один начал злиться, другому стыдно.

— Друзья мои, к сожалению, я не могу себе позволить вступить с вами в переговоры. Поэтому вынужден с вами попрощаться.

— Мы можем идти?

Даже не попытались зацепиться за что-то! Извиниться, что-то внятное сказать…

— Да, желаю вам сделать из всего этого выводы.

В итоге эти продавцы даже не попрощались. Обиделись на меня. А я всего лишь пытался им татуировку свою любимую поставить.

Мне до сих пор интересно, сделали они для себя выводы какие-нибудь? Или просто написали в отчете своему руководителю: «**Клиент оказался порядочной свиньей, даже не стал нас слушать**»?

Лучший интервьюер нашей страны Владимир Владимирович Познер готовится к одному интервью шестнадцать-восемнадцать часов! Зачем? Он же мегапрофессионал! На него хотят быть похожими тысячи журналистов! На его интервью учатся молодые студенты! Ему доверяют миллионы телезрителей! Зачем ему это надо?

А вот поэтому и готовится, потому что мегапрофессионал.

У тех, кто давно занимается продажами, есть мнение (и я его полностью разделяю), что именно присутствие этапа подготовки отличает профессионалов в продажах от любителей, которые не в состоянии понять смысл и значение подготовки и планирования встречи.

Вы знаете, можно, конечно, винить в низком количестве продаж перегретый рынок, демпингующих конкурентов или недоброкачественный продукт своей компании, но делать это нужно в состоянии абсолютной честности перед самим собой. То есть, если продавец тщательно готовился к каждой встрече и после пятидесяти попыток продать у него ничего не вышло, тогда уже можно подозревать какие-то внешние обстоятельства в том, что что-то идет не так, как должно быть.

Когда меня спрашивают, как мне удалось стать лучшим продавцом года, я всегда говорю, что одна из вещей, которой я занимался всегда, — это подготовка к переговорам. Каждый день.

Что за Клиент? Чем занимается? Что про него известно? Что известно про человека, с которым я встречаюсь?

Каждый день.

И так капля за каплей стал лучшим в своей компании. Никаких секретов.

Интернет и социальные сети нам в помощь.

Если бы ребята из компании «XXX президиум» вбили в поисковик мои фамилию и имя, они бы сразу нашли мой блог, и если бы они потом поговорили со мной об этом или упомянули последние сообщения, которые я публиковал в своем аккаунте в Facebook, то я уже авансом стал бы их уважать! Уважать только потому, что это их ярко выделяло бы среди остальных продавцов.

Все продавцы мира, которые читают эти строчки, наверняка одобрительно кивают и вспоминают свои продажи, когда сделка завершилась благодаря хорошо проведенной подготовке к встрече. Но… даже учитывая личный успешный опыт, готовятся далеко не все и далеко не всегда.

Потому что лениво.

Потому что может не пригодиться.

Потому что к выезду именно к этому Клиенту можно не готовиться, он маленький, я все про таких, как он, знаю, ИП у нас не покупают и так далее...

Как-то один из моих самых успешных бойцов И. Че. под моим давлением все-таки откопала сайт потенциального Клиента и заставила себя перед выездом прочитать всю информацию, которая была на этом самом обычном любительском сайте представлена.

Клиент был обычным индивидуальным предпринимателем, который продавал арабский кофе, но душу и частичку себя в свои продукты вкладывал.

И. Че. начала встречу с того, что «прочитала вчера статью у вас на сайте про кофе, даже и не думала, что история кофе такая интересная». Как выяснилось позже, автором этой статьи и был тот ИП, к которому она приехала. Сделка наша состоялась, и все остались счастливы. Повезло? Вряд ли.

У меня таких историй сотни. Я верю, что бой выигрывается до его начала, и происходит это именно на стадии подготовки.

И выигрывается он за счет того, что при подготовке мы в первую очередь готовим к переговорам... себя! *Себя!*

И. Че. не могла начать встречу по-другому, после того как тридцать минут своей жизни потратила на изучение сайта Клиента. Ей необходимо было заявить об этом, чтобы показать своему Клиенту, что «я не просто так приехала, я готовилась!». И в ответ это всегда вызывает как минимум уважение со стороны Клиента: «К встрече со мной готовились! Этот человек точно стоит уважения!»

Продавцы, которые готовятся к встрече, по сути, создают себе сценарий, по которому могут развиваться события в переговорах, визуально представляют картину этого процесса и вообще понимают, что подготовка — это не только процедура, на которой надо готовиться к тому, что и так произойдет, а, наоборот, это возможность влиять на то, что случится.

До сих пор, если мне предстоят серьезные переговоры, я сначала изучаю историю вопроса и его особенности, а потом беру лист бумаги и прописываю себе примерный сценарий разговора. А потом звоню Клиенту и действую как минимум не ситуативно, а так, как у меня прописано на бумаге. Я думаю, что Владимир Владимирович Познер

тоже не сильно отклоняется от структуры того интервью, которая прописана у него на бумаге.

Так как у меня есть успешный опыт подготовки и дальнейших продаж благодаря этому, я постоянно твердил своим любимым продавцам: «Ребята, к каждым переговорам нужно готовиться», «Давайте не будем ездить неподготовленными» и тому подобное. Все, естественно, соглашались со мной (я же начальник!), но дальше слов и кивания, как правило, дело не двигалось. Были, конечно же, отдельные энтузиасты, но мне не удавалось сделать так, чтобы поставить эту процедуру на регулярную основу.

И тогда мы с моими бравыми менеджерами придумали «Лист подготовки».

Некий мини-отчет о том, что я знаю о Клиенте, прежде чем к нему поехать. Сдал такой отчет — поехал к Клиенту на переговоры, не сдал — не поехал. Все очень просто.

Естественно, было много сопротивления, попыток обойти правило формального заполнения этого листа и так далее. Все как всегда. Но продажи увеличились на 11,5 процента. Только благодаря внедрению этого инструмента.

Если вам интересно, я могу прислать адаптированный образец такого «Листа подготовки» вам на почту. Напишите письмо с темой «Лист подготовки» на maximbatyrev@yandex.ru, и я вам отправлю ответным письмом этот инструмент.

Вы знаете, у всех у нас высокие требования к окружающим. Мы хотим видеть в театре качественных артистов, чтобы футболисты наши побеждали на международных соревнованиях, чтобы интервьюер задавал интересные вопросы, чтобы… Чтобы продавец, обслуживающий нас, при первой возможности готовился к переговорам с нами любимыми.

Это же всегда приятно — иметь дело с людьми, которые считаются в своем деле профессионалами.

А, как известно, именно подготовка — лучший друг настоящего продавана!

9. Дайте попробовать. Это всегда работает!

В итоге я разработал план, который, как мне казалось, должен сработать. Я нанял нескольких людей, которые обходили с моими фарами все велосипедные магазины. Мы приносили фары в магазины и оставляли их там включенными; они горели так долго, как только позволяли батарейки. После этого дистрибьюторы и клиенты не могли не заметить, насколько долговечными являются наши фары.

Мы брали на себя огромный риск, потому что наши фары не продавались, а выставлялись бесплатно. Так как у магазинов не было обязательств по покупке, то не было и никакой гарантии, что я получу от них хоть что-то обратно. Для небольшой фирмы подобное массовое распространение бесплатных образцов являлось большой авантюрой: если бы фары не начали продаваться, это было бы полным провалом моего продукта и меня как руководителя. Главное, что я потерял бы вложенные в бизнес деньги, и это стало бы концом моей компании.

Это был серьезный вызов, и я пошел на такой шаг с некоторым трепетом, однако это единственная карта, которую я мог разыграть. Кроме того, я был убежден в конкурентном превосходстве моего продукта. Мне требовалось убедить покупателей в превосходстве продукта, и продажи начали бы расти. Я вспомнил старую поговорку «Не попробуешь — не узнаешь». Если человек старается избежать всех рисков, он никогда не сможет достигнуть многого, однако, если он предпочтет в некий важный момент

времени бросить себе вызов, невзирая на опасность, перед ним может открыться новая дорога. Я пошел на риск.

У этой истории был счастливый конец. Моя ставка сыграла, и магазины, убедившиеся в том, что мои фары выдержали тест бесперебойной работы в течение тридцати—сорока часов, стали рекомендовать их своим потребителям. На нас посыпались заказы. Дистрибьюторы также начали размещать у нас заказы на производство, и эти фары стали популярными по всей стране. Этот случай подтвердил правоту поговорки «Не попробуешь — не узнаешь». И сейчас я вспоминаю ее, когда мне нужно принять сложное решение.

Коносуке Мацусита,
Not for bread alone («Миссия бизнеса»)

Моя первая корпоративная серьезная награда и повод погордиться собой — это диплом «Лучший продавец компании по итогам года». Когда на годовом собрании мне публично вручили официальную бумагу об этом серьезном достижении и галстук Hugo Boss, я был на седьмом небе от счастья, но я точно знаю, что у меня нет врожденного таланта продавца. Я не отличался умением рассказывать истории, не обладал обаянием и не умел разбрызгивать харизму в разные стороны. Поэтому мне приходилось брать вершины внутренней дисциплиной и последовательным выполнением одинаковых процессов. Изо дня в день. И только то, что я это делал ежедневно, а мои коллеги — время от времени, мне помогло стать лучшим сотрудником года.

Одна из таких процедур описана в предыдущей татуировке — это примерно час-полтора подготовки к переговорам накануне выездов. А вторая процедура — это передача нашего продукта во временную опытную эксплуатацию.

Я продавал программные продукты «КонсультантПлюс», и это не всегда удавалось сделать с первого раза. Какая бы искрометная презентация у вас ни была и как бы уверенно вы ни показывали товар лицом, все равно достаточно небольшая часть Клиентов решится отдать вам деньги сразу после вашего визита.

Многие мои коллеги пытались продать на первой встрече и даже соревновались друг с другом, кто сделает это быстрее, но у меня так, к сожалению, практически никогда не получалось, а кушать мне тоже хотелось.

Поэтому я всячески старался после первого визита договориться о том, чтобы Клиент меня принял еще раз, а если не получалось, еще раз. Но мне каждый раз приходилось придумывать новый аргумент

для встречи, и это было нелегко, и вот однажды мой руководитель сказала мне: чтобы не придумывать каждый раз повод, можно дать Клиенту, который долго думает, возможность в течение полутора-двух месяцев поработать с нашей программой. Тогда смело можно приезжать к такому Клиенту раз в неделю, получать у него обратную связь о работе нашего продукта и так далее.

И с тех пор изменилась моя продаванская жизнь.

При любой возможности, когда мне не удавалось продать с первого раза, если это было возможно, я старался сделать так, чтобы мои руководители разрешили мне поставить Клиенту нашу программу в опытное пользование. Ведь в таком случае спустя два месяца работы с нами Клиент уже окончательно сформирует отношение к нашей программе, и мне останется только сделать ему предложение. Безусловно, шанс отказа от покупки по-прежнему остается высоким, но тогда мы хоть можем убедиться в том, что выбор этот наш Клиент делает осознанно. Попробовал, убедился, что это ему не по душе, — отказал нам. И наоборот, после двухмесячного использования решил для себя, что окончательно влюбился в нас и наши услуги. А влюбленных было ой как много!

Так потихоньку у меня проявилась на теле татуировка **«Дайте попробовать. Это всегда работает!»**

Позже, когда я стал менеджером среднего звена, то столкнулся с тем, что мои продавцы не особо жалуют такой способ продажи. Ибо передача продукта в опытную эксплуатацию подразумевает под собой оттягивание сделки. Можно же попробовать продать гораздо быстрее, без всякой этой возни!

Я до сих пор, спустя пятнадцать лет работы в продажах, не могу найти для себя ответ на вопрос: «Как продать Клиенту быстро, не давая ему попробовать, если он не купил у нас с первого раза?» Я не знаю.

В очередной экономический кризис один из читателей книги задает мне вопрос: «Я представитель компании, которая делает сайты брендовым людям и компаниям. Как мне продать в крупную федеральную организацию, если мне там говорят, что поставщиков менять не будут и у них постоянные партнеры, с которыми они долгое время сотрудничают?» Я пишу: «Попробуйте сделать для

них что-нибудь бесплатно. Может быть, даже сайт. Пусть посмотрят на ваши работы и их интеграцию в ваш сайт». В ответ получаю: «Ну не-е-ет. Мы даже для Такого-то Такого-то (федеральная звезда) сайт бесплатно не делали! Скажите лучше, какие техники применить, чтобы убедить Клиента работать с нашей компанией?!»

Какие техники, ребята? Почему этот Клиент в принципе должен рассматривать предложение, если вы даже не предоставляете ему возможность дать себя проверить?

Однажды, будучи заместителем директора по продажам, я вынес на совещание вопрос о том, что в рамках выстраивания корпоративной культуры нам необходимо сделать ежемесячный журнал. Даже название предложил — «Журнал СССР» (расшифровывается как «Самый Сбытовой Сбыт России»). Топ-менеджеры выслушали меня, посмотрели на мои горящие глаза и… отказали, ссылаясь на то, что не видят в этом смысла.

Мне же казалось, что свой собственный журнал в департаменте продаж серьезно повлияет на результат, более того, я готов был все работы по этому журналу делать сам, без привлечения дополнительных ресурсов, и я решил сделать… выпуск «СССР» № 0!

Потратив пару вечеров дома на это, я распечатал нулевой выпуск и вновь поднял вопрос на совещании моих директоров. Мне хотелось, чтобы руководители подержали его в руках, полистали страницы, ощутили энергию, которой он будет наполнен, когда мы начнем его тиражировать.

Конечно же, мои менеджеры согласились на этот проект, и потом в течение двух лет этот журнал был одним из хитов нашей коммерческой службы, за ним в прямом смысле слова выстраивались очереди из продаванов в день его выпуска. Безусловно, он серьезно повлиял на наши результаты.

Кстати, если хотите получить один из выпусков журнала как образец того, что можно создать в своей сбытовой структуре, вы можете просто написать мне письмо с темой «Журнал СССР» на мой e-mail maximbatyrev@yandex.ru, и я его отправлю вам ответным письмом. Правда, мне пришлось заменить все фотографии и фамилии людей, дабы не нарушать закон о защите персональных данных, тем не менее вся вложенная в него энергия там осталась.

Дайте Клиенту попробовать поработать с вами, пусть ощутит преимущества от выгод вашего предложения не на словах, а на деле.

В компании Indever, где я шью себе костюмы на заказ, невозможно заказать костюм по телефону. У них в базе есть мои размеры, мы неоднократно встречались с управляющим директором московского региона Ириной Найпак, она знает мои предпочтения и вкусы, но каждый раз заставляет меня приезжать в их салон. Чтобы я подержал в руках ткань, попробовал тактильно подкладку в костюме, примерил подобные пиджаки и посмотрел на себя в зеркало. И только когда она увидит одобрение в моих глазах после того, как я все перепробую, она начнет оформлять заказ. Прямо культ «пробования»! И судя по именам Клиентов, фото которых украшают их салоны, они это делают совсем не зря.

Одна из самых ярких историй, после которой запульсировала на теле, напоминая о себе, татуировка «Дайте попробовать. Это всегда работает!», случилась со мной в Черногории летом 2015 года. Мы с женой путешествовали на машине и заехали в горную деревню Негуши, которая, как нам сказали позже, славится своим вяленым пршутом, сделанным из мяса «особенных высокогорных кабанов» (еще позже выяснилось, что мясо обычное). И вот прямо на въезде в эту деревню мы увидели большой плакат, где по-русски был написан призыв: «Только у нас! Вкуснейший домашний черногорский пршут!» Я остановился, вышел к продавцу, который лениво наблюдал за мной, и спросил, можно ли попробовать их мясо.

Видели бы вы, с какой недружелюбностью продавец громко цокнул, охнул, крякнул и нехотя побрел в цех, чтобы отрезать мне кусочек вяленого мяса. Я был явной обузой для него, но, несмотря на все возможное сопротивление и его кислое лицо, я все-таки смог купить у него упаковку пршута за восемь евро и, возмущаясь отсутствием даже намека на клиентоориентированность, пошел обратно в машину.

Каким же удивлением для меня было то, что я увидел, когда въехал в этот населенный пункт: пршут здесь продается буквально в каждом дворе! Проехав еще около километра, я предложил жене попробовать его еще и в другом месте и, съехав на обочину, поднял столб пыли

и остановился. Случайно мой взгляд упал на зеркало заднего вида, и я увидел, как сквозь пыль ко мне несется усатый и невероятно счастливый черногорец. Он бежал ко мне так, как в замедленной съемке бегут влюбленные друг к другу по кромке моря в кино. В его беге чувствовалась и грациозность лани, и счастье от первого взмаха крыльев бабочки, и любовь к тем редким путникам, которые забрели в эту горную деревушку.

Он галантно открыл нам с супругой двери машины, пригласил к себе в коптильню, показал, как на ольховой стружке коптится мясо, потом повел в свой магазин, ничего не спрашивая и напевая какую-то веселую песенку, начал резать нам пршут, колбасу, сыр, налил мне 50 граммов «мужской настойки» из высокогорных трав, накрыл на стол, сказал, улыбаясь сквозь усы: «Кюшяйте на здаровье», отошел на пятнадцать метров, облокотился на дерево и стал умиленно на нас смотреть.

Это было потрясающе и крайне приятно, и, как следствие, я набрал у него продуктов на восемьдесят евро, да еще при этом и остался счастливым.

Что может быть более убедительным аргументом для принятия решения Клиентом, чем возможность поэксплуатировать ваши продукты своими руками?

Ну и для убедительности я приведу железобетонный аргумент эффективности «пробования». Даже несмотря на то, что мои продаваны в свое время всячески сопротивлялись передаче продукта в опытную эксплуатацию якобы из-за того, что это «оттягивает срок заключения сделки», мы с менеджерами убедительно следовали предположению, что пользы в этом больше, чем вреда.

Результат нашего менеджерского воздействия потрясает до сих пор: по итогам года конверсия в продажи составила 44 процента от всех тех, кому мы дали попробовать поработать с нашим продуктом. То есть почти каждый второй Клиент купил у нас! Это ли не повод, чтобы давать пробовать ваши услуги и продукты своим потенциальным заказчикам? Это ли не повод, чтобы выбить на своем прекрасном теле татуировку «Дайте попробовать. Это всегда работает!»

10. Делай, как если бы...

Трус притворился храбрым на войне,
Поскольку трусам спуску не давали.
Он, бледный, в бой катился на броне,
Он вяло балагурил на привале.

Его всего крутило и трясло,
Когда мы попадали под бомбежку.
Но страх скрывал он тщательно и зло
И своего добился понемножку.

И так вошел он в роль, что наконец
Стал храбрецом, почти уже природным.
Неплохо бы, чтоб, скажем, и подлец
Навечно притворился благородным.

Скрывая подлость, день бы ото дня
Такое же выказывал упорство.
Во всем другом естественность ценя,
Приветствую подобное притворство!

Константин Ваншенкин

В середине 2000-х годов нас настигла мода на учебные видеофильмы Радислава Гандапаса. Я сам смотрел их взахлеб, усердно учился у него выступать публично и очень хотел познакомиться с ним. Радислав тогда был одним из партнеров бизнес-школы «Ораторика» и периодически проводил там семинары по публичным выступлениям.

Как и многие мои коллеги, я мечтал попасть на такой семинар, но сумма за посещение мероприятия была для меня неподъемна, поэтому, когда я выиграл очередной конкурс по продажам, то набрался смелости и попросил своих руководителей в качестве вознаграждения ничего мне не дарить, но отправить на тренинг к Радиславу. И менеджеры мои одобрили инициативу и оплатили счет на посещение семинара аж за полтора месяца до его начала.

Эту дату я обвел в календаре зеленым маркером и ждал, когда же случится мое знакомство с лучшим специалистом в стране по публичным выступлениям. Каждый день приближал меня к этому событию, и я уже даже начал составлять список вопросов, которые задам на семинаре. Но за неделю до нашей встречи мне позвонил какой-то добрый человек и сказал, что, к сожалению, Радислав не сможет провести этот семинар ни в назначенную дату, ни в любую другую в ближайшие полгода и у них произошла замена. В этот день будет выступать Макс Котков со своим тренингом «Швейцарский нож руководителя», и они предлагают пойти мне на мероприятие этого бизнес-тренера.

Моему возмущению не было предела. Какой еще Макс Котков? Да зачем он мне нужен, этот Макс? Ну что за вселенская несправедливость? Да как же так-то?

Но деваться было некуда, и через неделю, совсем невоодушевленный и ссутуленный, я брел на тренинг, который меня уже заранее

не радовал. Причем у меня не было тогда апатии, наоборот, я был очень гневный и злой и поэтому, когда тренинг начался, демонстративно откинулся на стуле, вытянул ноги вперед, скрестил руки на груди и очень сильно нахмурил брови. Чтобы все окружающие и сам Макс поняли, что я недоволен. Эдакая классическая поза обиженного участника тренинга.

И, конечно же, мне не понравилась первая часть. Макс рассказывал крайне интересные вещи, но меня они не цепляли, потому что в это же время и в этом же месте передо мной должен был стоять большой лысый оратор и рассказывать мне совсем про другое.

После первой части организаторы объявили получасовой перерыв, и все участники тренинга, оживленно обсуждая новую полученную информацию, вышли в коридор на кофе-брейк. Я взял чашечку кофе и, продолжая хмурить брови, неторопливо начал его прихлебывать. И тут ко мне прямой наводкой, излучая улыбку и уверенность в себе, подошел Макс Котков.

— Привет! У вас что-то случилось? — крайне приветливо поздоровался он со мной.

— Да, — не стал скрывать я, — я хотел попасть на тренинг к Гандапасу, а тут вы. Ничего против вас конкретно не имею, и материал занятный, но мне не нравится, потому что настраивался я на другого человека.

— А вы готовы прислушиваться только к авторитетным людям в своей жизни, и Радислав, насколько я понял, именно таковым для вас и является?

— Безусловно. Я учусь у него уже давно, и его советы мне помогают становиться лучше. А вас первый раз вижу.

— Можно я попрошу вас об одном одолжении? — спросил Макс.

— А что нужно сделать?

— Для вас не составит труда следующую часть тренинга слушать так, как будто это говорю не я, а Радислав Гандапас?

— В смысле, — заморгал я непонимающе, — что это за детский сад?

— Я просто прошу вас представить себе, что тот материал, который я рассказываю сегодня, рассказывает вам авторитетный для вас человек.

Не знаю почему, но приветливость и дружелюбность Макса сделали свое дело. Я решил, что можно и попробовать. И знаете, что я скажу? Это был один из лучших тренингов в моей жизни! Я исписал два блокнота, к которым позже обращался десятки раз в своей менеджерской жизни, я применял почти все материалы на практике, и они стали неотъемлемой составляющей моего менеджерского стиля управления. С Максом мы подружились, я его до сих пор рекомендую друзьям, хоть он больше и не занимается обучением руководителей управленческим навыкам, а работает больше над повышением личной эффективности человека.

Казалось бы, совершенно ерундовая установка: просто представь себе, что это делает экспертный и авторитетный для тебя человек, но на мне она очень хорошо сработала. Более того, это одна из важнейших татуировок, которая находится у меня на внутренней стороне ладони. Когда у меня что-то не получается, я раскрываю кулак и смотрю на ладонь, а там у меня написано: «**Делай, как если бы...**»

В дальнейшем, встречая множество руководителей, я неоднократно убеждался в том, что большое количество людей, сделавших себе карьеру, руководствовались этим принципом: находясь на своих предыдущих должностях, представляли себе, как они поступили бы, если бы на их месте был их руководитель, или представляли себе, как они поступили бы в тех или иных случаях, будь они сами своим начальником. Именно такое мышление позволяло им показать себя, четко задавало модель поведения и выделяло их на фоне остальных сотрудников.

И я берусь утверждать, что сила убеждения в таких ситуациях играет колоссальную роль! Порой между сильным и обычным человеком людей отделяет только одно — решение быть сильным. Нужно решить для себя, что я хочу быть тем, кто станет выполнять в жизни роль локомотива, и примерить на себя эту роль: начать действовать так, как если бы я уже был сильным.

Пробуя модель поведения более успешного человека, пытайтесь смотреть на бизнес-процессы, управленческие решения, отношения с Клиентами глазами этого человека. И главное — старайтесь мыслить и действовать так, как действовал бы он. Иногда это единственный

выход из, казалось бы, безвыходных ситуаций: смотреть на них глазами сильного человека.

Однажды мне написала письмо очень добрая и хорошая девушка (привожу сильно сокращенный текст):

«Я чисто случайно устроилась помощником менеджера в крупную компанию... У меня продажи пошли с первых дней, и за три месяца я выросла до начальника отдела продаж. Было все хорошо, Клиенты были довольны мной. Генеральный тоже. Но я работала с 8:00 до 22:00, и так два года без отпуска. Я, честно, не знала, что будет так тяжело... Есть у меня помощники, но они меня не слушают, так как я намного моложе. Я очень добрый человек, я не умею кричать и штрафовать, когда читала вашу книгу, там была фраза *"Не делай работу за подчиненных"*, а я все делаю за них… Я очень устала и не знаю, как быть… Скажите, как мне поступить, как поднять продажи, как сделать, чтобы тебя воспринимали серьезно, а не как маленькую девочку… Я очень слабый человек, но никому этого не показываю».

Последняя строчка в письме определила весь мой ответ ей. Я эту девушку только поддержал, потому что она правильно делает, что притворяется сильной, иначе ей не выжить в этом корпоративном мире. После этого порекомендовал ей начать действовать как сильной, спрашивал ее, как она думает, что делал бы я в той или иной ситуации, и в целом она угадала, что делал бы я. А раз так, то остается сделать только одно — начать действовать. Потому что, если действий дальнейших не будет, это превратится в принцип «казаться, а не быть». А нам нужно «быть, а не казаться». Поэтому мы с ней договорились: чтобы быть сильной, нам нужно следующее.

1. Найти для себя образец сильного.
2. Просто решить для себя стать таким же сильным.
3. Начать смотреть на те или иные ситуации глазами этого сильного.
4. Действовать самому. Как если бы мы уже таким сильным стали.

Когда я старался стать лучшим продавцом компании, у меня, как и у любого нормального продавана, иногда кончалась энергия

и периодически опускались руки, особенно в те моменты, когда я получал очередной отказ от, казалось бы, такого перспективного и горячего Клиента. Но мне очень хотелось быть первым номером, поэтому и образцом был для меня первый номер, которого звали Леха. Я старался смотреть на этот отказ Клиента глазами Лехи и, возможно даже придумывал себе, что Леха на моем месте не ныл бы, но татуировка «Делай, как если бы...» делала свое дело, и я поднимал голову и старался бодрить себя. Что самое интересное, у Лехи, как потом оказалось, был свой пример для подражания и он так же точно бодрил себя.

Татуировка «**Делай, как если бы...**» действительно может совершать с людьми волшебные преобразования. Даже в мелочах.

Девушка, которая представляет, как будто в ее волосы вплетена роза, начинает вести себя более раскованно.

Мужчина в спортзале, который представляет себя на соревнованиях по жиму лежа, может взять для себя больший вес.

Участник тренинга способен получить гораздо большую пользу, если представит себе, что тот же контент дает ему самый авторитетный для него бизнес-тренер.

Продаван может стать лучшим в компании, когда представляет, каким образом в той или иной ситуации повел бы себя его виртуальный наставник.

Человек может сделать отличную и здоровую карьеру, если будет принимать для себя такие решения, которые он мог бы принимать уже будучи менеджером.

Я точно знаю, что это работает. Проверено лично.

Ну и чтобы эта глава не была совсем уж серьезной, в конце ее будет старый, но очень подходящий к теме анекдот.

Жила-была царица, и был у нее визирь. Визирь как мог старался угодить царице, несмотря на ее изощренные чудачества.

Однажды царица ему заявляет:

— Хочу переспать с Юлием Цезарем!

Визирь растерялся, поскольку уже минуло много веков с тех времен, когда жил Юлий Цезарь. За ужином со своим другом-актером он был хмур и неразговорчив.

Друг, расспросив визиря, предложил ему выход.

— Я же, — говорит он, — актер! Загримируюсь, оденусь как надо, и все будет в порядке!

Так и сделали.

В следующий раз царица пожелала Александра Македонского. Ну, визирь, разумеется, быстро сообразил, что к чему, друг перегримировался, переоделся и сыграл еще одну роль.

Довольная царица утром обращается к собравшемуся уходить актеру:

— Ты очень мне понравился в роли Александра. Поэтому следующую ночь я хочу переспать с тобой лично.

— О, всемогущая царица! — воскликнул актер. — Я не в силах исполнить твое желание, поскольку я импотент!

11. Чем больше общего с Клиентом, тем выше вероятность продажи

Маугли обернулся и увидел, что над ним раскачивается голова большого удава.
— Так это и есть человечек? — сказал Каа. — Кожа у него очень гладкая, и он похож на бандарлогов. Смотри, чтоб я не принял тебя за обезьяну как-нибудь в сумерках, после того как я сменю свою кожу.
— Мы с тобой одной крови, ты и я, — отвечал Маугли. — Сегодня ты возвратил мне жизнь. Моя добыча будет твоей добычей, когда ты проголодаешься, о Каа!

Из сборника рассказов Р. Киплинга «Книга джунглей»

Когда мы говорим о любви мужчины и женщины, мы прекрасно понимаем: любовь эта тем крепче, чем больше у любящих того, что их объединяет.
Именно поэтому влюбленные съезжаются, имеют общий дом, рожают ребенка, стараются обсуждать друг с другом общие проблемы.
Влюбленные должны быть чем-то объединены — мы это осознаем прекрасно…

Известный журналист и публицист Андрей Максимов

Берусь утверждать, что если вы занимаетесь активными продажами, то с большинством тех Клиентов, которые у вас купили, вас что-то объединяет. Скорее всего, неосознанно или сознательно, вы разговаривали на общие темы, которые были интересны обоим, и в этот самый момент сердце Клиента растаяло, и он начал доверять вам как приближенному товарищу.

Я уже писал, что у нас в стране люди изначально не доверяют друг другу, то есть продавану нужно заслужить доверие, доказать, что он пришел на переговоры без злых умыслов, без тайных и скрытых мотивов, что он действительно хочет улучшить будущую жизнь своих Клиентов.

О разнице в отношении к незнакомцам у иностранцев и наших я вычитал зимой 2016 года в журнале «Нация», где в одном из интервью американец Джастин Варилек, живущий в России уже больше пяти лет, очень четко рассказал про разницу между нашими людьми и теми же американцами: «Русские похожи на грецкие орехи, а американцы — на персики. В том смысле, что персики, американцы, они такие мягкие внешне, ты можешь многое про них узнать: что они ели на завтрак, кто их дедушка, о чем они спорили с женой. Тебе кажется, что получаешь очень много от человека, но ты никогда не добьешь до его сердцевины. А грецкий орех очень твердый с виду, очень сложно пробить с первого раза, но если пробьешься, то получаешь все. Так и с русскими — очень сложно сдружиться, сначала кажется, что они мрачные, суровые, грубые. Но если подружишься с ними, то они готовы отрезать руку ради тебя.

Первые две-три недели со мной никто не общался на работе. Может, это был такой испытательный срок: типа выживу я или нет.

Но потом сразу все начали общаться, мы ходили вместе на обед, катались на лыжах…»

Конечно, это был испытательный срок. «Свой—чужой» называется. Для людей, которые родились и выросли на территории бывших советских республик, очень важный испытательный срок. Присмотреться к человеку, прислушаться к его словам, оценить его поведение, привычки, образ жизни, послушать его речь, посмотреть, как он ест борщ и о чем рассуждает. Двух-трех недель достаточно, чтобы сделать вывод: «наш это пацан» или «чужак».

Только у продаванов зачастую нет двух-трех недель. У них есть дни, а иногда и минуты, и умение правильно оценить обстановку (а до этого умело провести разведку, о чем была предыдущая татуировка) отличает мегапродаванов от обыкновенных специалистов по продажам.

Растопить лед недоверия к себе, и сделать это достаточно быстро, поговорить с Клиентом о его интересах и найти то настоящее, к чему можно присоединиться. Главное, не врать и не поддакивать каждому его слову, как попугай.

Татуировка **«Чем больше общего с Клиентом, тем выше вероятность продажи!»** появилась у меня случайно, как и большинство остальных продаванских татуировок, но потом я начал находить зависимость продаж от наличия общих тем с Клиентом, и она оказалась прямой.

Давным-давно я болел за одну московскую футбольную команду и, не скрывая восхищения, попав к Клиенту в его кабинет, с восторгом спросил: «Вы за Х болеете?» Кабинет весь был в атрибутике этого футбольного клуба, а на стене висело несколько фотографий Клиента, радостно пожимающего руку футболистам. Как оказалось позже, мы посещали одни и те же матчи в последнем сезоне и даже поучаствовали после одного из матчей в одном футбольном безобразии (все было мирно, не подумайте ничего плохого), но этого было достаточно, чтобы мы почувствовали себя чуть ли не братьями. Думаю, не стоит говорить, что это была достаточно легкая продажа.

Повторюсь, что это произошло случайно. Но татуировка отпечаталась, а в дальнейшем я почти в 100 процентах случаев убеждался в ее эффективности.

Приведу несколько примеров. Как-то проходил я курс мануальной терапии, где врач-маньяк ломал мне позвоночник и я думал, что когда-нибудь тут же на кушетке и умру. И вот перед началом одного сеанса он мне говорит:

— В следующий раз я не смогу провести сеанс. Будет мой коллега.

Не скажу, что я сильно расстроился, услышав эту новость. Где-то в глубине души у меня зародилась надежда, что его коллега не будет так же выворачивать мою спину наизнанку.

— В отпуск, наверное, уезжаете? — поинтересовался я, увидев его счастливые глаза.

— Да, сначала домой к родителям, а потом на море, — в этот момент глаза стали еще счастливее.

— А дом родителей где? — мне действительно интересно.

— В Балашове, в Саратовской области.

— О-о-о, ничего себе! В Балашове! — восхитился я.

И вот в этот самый момент возникла какая-то «химия» в наших с ним отношениях. Он замер и спросил с надеждой:

— Вы из Балашова, да?

— Нет, но у меня супруга из Балашовского района, я каждое лето там бываю.

И дальше разговор про город, про людей, которые там живут, про область, про район и даже про местный рынок, на котором летом продаются на зависть вкуснейшие крыжовник и земляника. И мы даже рыбачим с ним примерно в одном месте на реке Хопер! Вот это да!

Всё.

Мы с тобой одной крови, брат.

Ты и я.

Неважно, что не я сам из Балашова. У нас с тобой уже есть много общего, и наши отношения «врач—пациент» уже сильно отличаются от сотен других с твоими Клиентами. И первый раз на этом сеансе он не ломал меня так же яростно, как и раньше. Он ломал меня бережно. У нас же много общего.

Землячество вообще работает на ура! Я этим достаточно корыстно пользовался, будучи руководителем в продажах. Если вдруг я узнаю, что мой Клиент из города Орска, а у меня в отделе продаж работает прекрасная Оля из этого же города, то именно она обязательно

поедет к этому Клиенту. Я искренне не понимаю, почему я не должен использовать шанс повысить вероятность заключения сделки.

Мать маленьких детей лучше поймет мать маленьких детей.

Человек армейской закалки лучше поймет человека армейской закалки.

Полумарафонец всегда найдет общий язык с марафонцем.

Ну а рыбак рыбака, как давно известно, видит издалека.

Однажды даже к Клиенту, которую зовут Татьяна Борисовна, поехала на встречу нынешний управляющий партнер Batyrev Consulting Group Татьяна Борисовна Некрасова. И произошло это неслучайно, как вы понимаете. Продажа, естественно, тоже состоялась.

Еще раз подчеркну, что главное здесь — не врать. Если Клиент приехал на переговоры на Volvo, а у вас с этой машиной связаны неприятные ассоциации, не нужно перед Клиентом лебезить, стелиться, льстить и разбрасываться фальшивыми комплиментами. Наши люди очень тонко чувствуют фальшь. Именно поэтому наши люди не улыбаются при знакомстве просто так. Это ведь не по-настоящему. По-настоящему мы улыбаемся друг другу тем, с кем мы одной крови.

Я думаю, вы меня хорошо понимаете, ведь и я, и вы — оба занимаемся продажами, и вы, так же как и я, хотите делать это лучше всех.

Продаванам в силу своей профессии искать со своими Клиентами общее нужно обязательно. Нужно делать это хотя бы для себя самого. Потому что, когда у вас возникнет та самая «химия» с вашим Клиентом и вы будете более искренне и страстно желать ему его светлого и прекрасного будущего, Клиент это тоже почувствует и в ответ отблагодарит вас платежным поручением с исполнением банка о том, что деньги перечислены на ваш расчетный счет.

При этом надо помнить, что нужно сохранять определенную деловую дистанцию и перегибать палку с теплотой и дружбой с Клиентами тоже не стоит.

12. Честно — это выгодно

— Таксист — это хорошая профессия.
— А я не хочу быть таксистом. Я хочу быть лучшим в мире таксистом.
— Может быть, вы уже лучший?
— Не-е-ет, я точно знаю, что пока нет.
…Значит, все впереди. Ведь главное — быть честным, не торговать водкой из бардачка и научиться быть счастливым.

Диалог из кинофильма «Легенда номер 17»

Мне кажется, одна из главных и больших проблем у нас в стране — что много, очень много людей нечестно делают свое дело. Не в том смысле «нечестно», что кого-то постоянно обманывают, хотя хватает и таких, а в том плане, что не хотят профессионально развиваться, не работают над собой, чтобы становиться лучше себя предыдущего, где-то подхалявливают, где-то недорабатывают, где-то обходят правила… Некоторые студенты нечестно учатся в вузах по специальности, некоторые учителя нечестно преподают, потому что им по барабану, что будет с их учениками после школы, некоторые родители нечестно воспитывают детей, предпочитая смотреть телевизор, вместо того чтобы заниматься ребенком, пока он не спит, некоторые продавцы воспринимают работу как временную, поэтому не считают нужным читать книги по продажам, а некоторые официанты не хотят быть клиентоориентированными, потому что не видят в человеке, сидящем перед ними, богатого олигарха, способного одарить их щедрыми чаевыми…

Это такая большая национальная беда в любой профессии. Я уверен, что читатель этой книги не такой человек, просто хотя бы потому, что взял ее в руки. Скорее всего, у вас есть запрос на профессиональное развитие и вы хотите найти здесь что-то, что поможет вам в этом. А это и есть честный подход. И я уверен, что вы найдете для себя что-то полезное, потому что человек, который находится в состоянии поиска, находит нужную ему информацию и в учебниках по химии, и в детских книгах, и в бортовых авиажурналах.

В той нецивилизованной бизнес-среде, которая у нас сложилась в начале 1990-х, было необходимо рвать, откусывать, распиливать, друг друга отжимать, и никто даже не думал о принципах «выиграл—выиграл», когда действительно каждая сторона позволяла бы другой

немного выиграть оттого, что вторая сторона идет на небольшие уступки ради выстраивания будущих отношений. Иногда, когда я веду переговоры разного уровня, мне кажется, что та эпоха еще не закончилась. Люди любят отжимать, не думая о будущих отношениях, а ориентируясь только на сиюминутную выгоду. Это тоже я называю нечестным подходом к делу.

А вот честное отношение к делу, к профессии, к близким людям и к себе самому — это работать над собой и уважительно относиться к людям вокруг.

Когда мне было четырнадцать лет, я решил организовать свой первый бизнес.

Недалеко от дома, в котором я жил и который стоял на окраине небольшого военного городка, мужики открыли автосервис. Он был достаточно кустарным, «вырос» из гаража, но мужики были мастерами своего дела, поэтому со временем они обеспечили себе непрекращающийся поток Клиентов. Так как мы все друг друга знали, а мне очень хотелось зарабатывать какие-то деньги, чтобы не дергать лишний раз родителей, я договорился с мужиками и открыл рядом с автосервисом автомойку. Мне кажется, это прекрасная сопутствующая услуга для людей, которые приехали заняться ремонтом авто, заодно помыть до сияния и блеска свой прекрасный автомобиль.

«Открыл автомойку» звучит, конечно, громко. Представляла она собой кусок фанеры, на котором было написано от руки «Автомойка», восемь ведер и большую коробку, разделенную на две части: в одной были мокрые тряпки и шампунь для машин, во второй — сухая ветошь, чтобы протирать автомобили наших Клиентов.

Мне удалось собрать команду дворовых друзей, нас было четверо, и жизнь начала налаживаться.

Откровенно говоря, мы на самом деле старались, тщательно намыливали машину губками, обтирали влажными тряпками, вытирали насухо до блеска следующей партией ветоши, которую честно стирали и сушили ежедневно. Я помню, с каким восхищением намывал свой первый в мире «мерседес» и как один богатый и веселый дядя попросил отмыть кабину его ЗИЛа, и мы дружной ватагой принялись делать это за двойную цену. У нас появились первые постоянные

Клиенты, которые, скорее всего, просто хотели помочь пацанам заработать деньги, но нам не были известны их мотивы, и нас тогда это вполне устраивало.

Правда, во всем этом бизнесе была одна существенная проблема — возле автосервиса отсутствовал водопровод, поэтому после того, как мы вымывали машину, нужно было бежать с ведрами к дому метров пятьсот, забираться в подвал, набирать воду в ведра и мчаться обратно, а так как мы делали все это все вместе вчетвером, мы начали терять своих первых Клиентов, которые не могли нас застать на месте.

Бизнес-процессы нужно было срочно оптимизировать, так как сейчас каждый делал всё, и я решил, что обеспечивать всегда чистую воду должен кто-то один и мы будем по очереди отвечать за это. Трое моют машину, четвертый целый день бегает и снабжает нас чистой водой. Водонос меняется по очереди каждый день.

Это было гениально! Мы просто вышли на новый качественный уровень, но хватило нас, к сожалению, совсем ненадолго. А случилось следующее.

В дни, когда шли дожди, мы, естественно, не работали, так как наша «автомойка» находилась под открытым небом, но на следующий день, особенно если он был солнечным и мокрые дороги быстро высыхали, у нас был непрекращающийся поток автолюбителей, которые принципиально содержат своих железных коней в чистоте. Эх, жаркое было время и веселое. Тряпки, цветные губки, мыльная пена, солнечные зайчики, довольные водители с дешевыми сигаретами и золотыми зубами… Ничто не предвещало беды. К нам даже заехал один из местных авторитетных мужчин, ну и ему мы помыли машину с особой тщательностью.

Но после обеда авторитет вернулся крайне недовольным и, тыкая меня носом в свой автомобиль, как старшего на «моей» автомойке, начал, шипя сквозь зубы, спрашивать меня: «Что это за хрень?» А хрень действительно была. Его новая Audi оказалась в грязных разводах от наших тряпок. Когда влага окончательно испарилась с машины, на ней остались незамысловатые узоры, напоминающие верблюжьи тропы среди пустынных барханов. Мне толком нечего было сказать, кроме того, что это недоразумение и что мы вернем деньги и перемоем все бесплатно, но тут подъехал другой наш Клиент

с такими же «прекрасными» разводами на машине и, тоже крайне недовольный, направился к нам.

Как оказалось позже, после того как мы полдня исправляли нашу некачественную работу и перемывали машину за машиной, один из нас крепко подвел весь коллектив. Это был дежурный водонос. Он оказался самым слабым звеном.

По дороге от автосервиса к тому месту, где мы добывали воду, была канава, а так как накануне прошел дождь, канава эта была заполнена дождевой водой. По сути, большая лужа и даже вроде бы прозрачная. И наш водонос подумал: «А какая разница, где брать чистую воду — из подвала или из этой канавы?» — и просто зачерпывал ведром из лужи воду и радостно таскал ее нам. Не подозревая подвоха, мы мыли машины этой прекрасной дождевой водой, а уже после обеда начали получать «восторженные» отзывы от наших прекрасных Клиентов.

Я услышал о себе в тот день все, что мог услышать, и, честно говоря, это были заслуженные слова, а с водоносом пришлось расстаться не только в бизнесе, но и в жизни.

В маленьком городке репутация о моей «автомойке» среди автолюбителей распространилась очень быстро, и мой первый бизнес пришлось закрыть, так как больше желающих приезжать к нам и пользоваться нашими услугами не нашлось.

«Закрыть бизнес» обозначало сломать фанерную табличку и раздать ведра в те места, где мы их брали во временное пользование. Наверное, в то же время у меня и появилась татуировка «Честно — это выгодно», и с тех пор я стараюсь даже в жизни руководствоваться этим принципом.

В начале 2010-х годов недалеко от нашего офиса открылось кафе «100 секунд» с отличной маркетинговой задумкой, которая заключалась в том, что любого человека в этом заведении обслужат за сто секунд. Естественно, весь офисный поток пошел проверять новую точку общепита, и я был одним из первых. Кафе открыли, идея была классная, но реализация одна из худших, что я видел за всю свою жизнь. У обслуживающего персонала действительно получалось успевать все делать за сто секунд, но с каким пренебрежением они это делали, даже сложно описать. Хамство, разговоры сквозь зубы,

грязная посуда, невкусные блюда, некомпетентный персонал... Это был кошмар. Книга жалоб и предложений моментально заполнилась жалобами и предложениями, но люди просто нечестно делали свое дело и их, видимо, все устраивало в этой жизни.

Что происходит с такими организациями в наше время? Ничего хорошего.

Я давал шансы этому кафе еще пару раз, но, по-моему, все становилось еще хуже, чем раньше. Как следствие, люди прекратили туда ходить, и кафе перестало существовать.

Я уверен, что время рвачей, отжимальщиков и непрофессионалов остается в прошлом, уверен также в том, что те честные действия и поступки, которыми руководствуются продавцы и представители других профессий, обязательно вернутся с благодарностью. В разной форме, через разное время.

Честно — выгодно жить, честно — выгодно работать, честно — выгодно продавать.

В начале 2016 года еще раз убедился в том, что и просто на бытовом уровне честность помогает как в жизни, так и в бизнесе. В январе я встретился со своим новым приятелем и серьезным российским предпринимателем, одним из первых лиц компании «Энергон» Романом Адушкиным, и он мне поведал следующую историю.

«В центре Москвы жить, конечно, хорошо, но беда бедой с парковками. Все эти крутые машины стоят впритирку друг с другом, и ни выехать спокойно, ни заехать нормально. С утра выезжал на работу, чувствую, царапнул немного автомобиль соседский, вышел, подумал, что делать. Очень торопился в тот момент, но и перед человеком неудобно же. Решил оставить записку под дворником: «Поцарапал вашу машину. Прошу прощения за это, звоните, все решим. Ваш сосед Роман" — и номер телефона.

Звонит мне сосед в обед и говорит: "Роман, ты молодец. Это хороший поступок. Машина — это железяка, с царапиной я сам разберусь, а с тобой, сосед, с удовольствием бы познакомился. Таких честных людей коллекционировать надо".

Встретились с ним вечером, посидели на кухне, подружились, и в процессе разговора выясняется, что это тот самый человек, от которого зависит решение по одному из наших самых крупных контрактов, и мои продавцы выйти на него не могли почти полтора года, и вот он сидит передо мной и рассказывает мне про рыбалку!

Мы с нашим удивленным руководителем отдела продаж через два дня после моего знакомства с соседом наведались к нему в офис, где нас встречали как больших гостей, устроили обзорную экскурсию, два часа детально и обстоятельно рассказывали о проекте, поили кофе с пирожными, как будто мы не продавцы, а инвесторы. Глаза нашего РОПа каждый раз округлялись при виде того, что я вот так запросто крепко и радушно обнимаюсь с тем, кого он считал "небожителем".

Честно — это всегда выгодно. Я и партнерам своим так говорю, и детям своим, и клиентам, и сотрудникам».

Мы с Романом еще много переписывались и общались на этот счет, и я, с его позволения, хочу его процитировать, потому что более близкого подхода, который я так же разделял бы на 100 процентов, пока еще не встречал.

«Понимаешь, эта тема даже еще более актуальна, чем те эпизоды, которые мы чаще всего вспоминаем. Это вообще бич современного общества. Почти каждый привык обманывать. Сначала в мелочах "для пользы дела", дальше — больше. И уже не замечаешь, как это стало не просто привычкой, а второй натурой. А природа обмана начинается с чего? Правильно — с самого себя, то есть с самообмана, которым болеют многие…

У нас же часто как бывает? У человека что-то долго не получается или он просто тупо делает не то, что нужно… И кого он в этом винит? Правильно — заворовавшихся олигархов, чиновников и прочих. А если в истории этого человека есть эпизоды, когда с ним нечестно поступали партнеры, поставщики или прочие контрагенты, то так вообще можно потерять веру в себя и светлое будущее. И я такое встречал.

Кроме этого, уже другой аспект, как говорит моя жена: "У нас часто честность и доброту воспринимают как слабость". И, конечно, стараются использовать это для своей выгоды. Но так поступает только слабый человек, который сам думает только о том, как бы его не кинули. Или старается при любом удобном случае продемонстрировать свое превосходство над более слабыми, разумеется, по возрасту, по силе и комплекции, по социальному или профессиональному статусу… Отсюда и понты, и стремление обзавестись всякими атрибутами преуспевающего человека: дорогие часы, костюм, машина.

Поэтому быть честным — это еще и быть смелым и сильным!

Заметь, ведь те люди, которых чаще всего ставят в пример, Наставники или Учителя, очень просты и скромны в желаниях, быту, общении, к ним не нужно искать особые подходы…

> У меня вообще насчет этой категории сложилось такое правило, что ли: стараться жить так, как будто вокруг всем всё про тебя известно. И действия, и поступки, и даже мысли. Это даже круче, чем "за стеклом". Зато представляешь, как все упрощается, когда знаешь, что тебе будет стыдно за то, что иногда хочется сделать, или подумываешь о чем-то, в чем сомневаешься, ты при этом представляешь, что это все станет достоянием всеобщего внимания... Вот после этого сразу приходит четкое и однозначное понимание, как именно нужно поступить. И сразу ясно — что хорошо, а что не очень. И так далее, и тому подобное…»

Вот и я так же считаю, как мой новый друг Роман. Потому что даже если как минимум каждый человек будет честно делать свое дело, просто совершать правильные поступки и иметь постоянный запрос на свое профессиональное развитие, то уже через десять лет и страна, в которой мы живем, перейдет на новый качественный уровень. Более того, я даже считаю, что именно в этом и заключается проявление патриотизма. Не просто флагами размахивать на улицах и кричалки кричать, а стараться быть лучшим таксистом в мире, или учителем, или продаваном.

«Честно — это выгодно». Одна из любимейших татуировок у меня. Рекомендую ее и себе нанести. Польза точно будет.

13. Нам нужно решение Клиента. Любое!

Через знакомых торговцев Чичваркин вышел на спекулянта Лешу, который научил будущего владельца «Евросети» основам торговли. Это был опытный предприниматель. Он занимался спекуляцией всю свою сознательную жизнь и три раза сидел за это при старом режиме. Чичваркину он казался сказочно богатым: у него был «москвич» с тюнингом. Хотя Леша разговаривал исключительно матом, понять его главный постулат было нетрудно. «Если тебя посылают на х..., это нормально. Тебя должны послать на х... сорок девять раз. А в пятидесятый раз должны согласиться. Если тебя из ста раз посылают девяносто девять, значит твой бизнес на грани рентабельности. Если из ста раз соглашаются три раза, значит у тебя все в порядке и ты занимаешься тем, чем надо», — так наставлял Леша Чичваркина.

Чтобы научить Чичваркина ничего не бояться, Леша привел его на рынок и дал задание: продать партию водки по цене на 10 процентов выше рыночной. «Бери бумажку, напиши "послали на х..." и ставь крестики», — сказал Леша. Чичваркин подходил к каждой палатке и предлагал дорогую водку. Одни вежливо отказывались, другие действительно посылали на х... Но и в том и в другом случае Чичваркин ставил крестик. Когда их набралось чуть больше двадцати, кто-то неожиданно заинтересовался товаром. Сделка состоялась — Леша поставил партию водки по завышенной цене, а Чичваркин получил небольшой процент.

Максим Котин,
«Чичваркин Е...гений»

Есть такие люди, которые не могут принять решение в силу разных обстоятельств: он просто неуверенный в себе человек, он ждет, что кто-то примет решение за него, он бесконечно пытается взвесить все за и против, он в принципе ждет момента, когда решение уже не надо будет принимать, и так далее. В продажах самые тяжелые Клиенты именно такие. Я их называю ниданинетами.

Очень ярко мне рассказывал историю про продажу билетов на один из моих управленческих мастер-классов в начале лета 2016 года мой хороший товарищ Тимур Аров из Ростова-на-Дону.

> «Звоню одному руководителю, знакомлюсь с ним, рассказываю все про тебя, он читал твою книгу и проявляет активный интерес к семинару. В итоге говорит: "Вы увидите деньги на расчетном счете завтра, я оплачу через двадцать минут". Проходит день, денег нет. Я ему звоню снова, он: "Да-да-да, я уже иду оплачивать, вчера не успел". История повторяется и через день, и через два, и через три. Каждый раз одно и то же: "Ой, вчера работа засосала, вот буквально тридцать минут, и я оплачу". В итоге при очередном звонке я его спрашиваю: "Вы надо мной издеваетесь? Или проверяете меня? Я что-то никак не пойму. Вы же руководитель! Вы точно умеете принимать решения! Ну, скажите: нет, я не могу пойти на мастер-класс в этот раз, но в следующий обязательно буду". Он мне: "Вы знаете, давайте так и сделаем. Я пойду в следующий раз". Я же понимаю, что он изначально не мог решиться пойти, иначе деньги перевел бы сразу, но почему он не мог мне сразу это сказать? Зачем динамить-то и говорить, что вот-вот оплатит?!»

Я понимаю негодование Тимура, потому что он ждал ответа этого Клиента, тратил силы и время на переговоры *вместо* того, чтобы работать с другими Клиентами. И в данной ситуации я полностью поддерживаю позицию Тимура: он сделал так, чтобы Клиент принял решение. Любое. Для того чтобы высвободить свое время под работу

с другими потенциальными участниками мастер-класса. В этом и заключается одна из основных задач продавана — сделать так, чтобы Клиент принял решение.

Когда я был директором по продажам, то больше всего не любил, когда мои дорогие продаваны накапливали себе клиентские базы ниданинетов и сидели, страдали вместе с Клиентами, которые не принимали решение. Вроде бы есть у него в работе пятьдесят потенциальных наших пользователей, но продаж нет, так как все «думают» или ждут чего-то.

И, безусловно, Клиенты здесь ни при чем. Клиенты все хорошие. Они становятся ниданинетами только в том случае, если продаван позволяет им это сделать.

Поэтому нужно взять эту базу в пятьдесят Клиентов и добиться решения от каждого из них. И если Клиент откажется от потенциального сотрудничества — это тоже будет решение, и это хорошо! Потому что отрицательный результат — это тоже результат! И это гораздо лучше, чем его отсутствие. Мы просто временно перестаем работать с таким Клиентом и начинаем искать другого вместо него.

Неопытные продавцы спросят меня: «А если у меня откажутся от сотрудничества сорок Клиентов из пятидесяти? Что же в этом хорошего?» А я отвечу: «Все в этом хорошее! Во-первых, мы не будем пребывать в иллюзии, что у нас большая потенциальная клиентская база. База эта нерабочая или мертвая. Когда мы это поймем, то у нас уже булки будут сжиматься по-другому и мы начнем искать себе новых Клиентов. А во-вторых, не все же откажутся, часть Клиентов согласятся с нами работать, и мы им сможем продать. Опять же, только потому, что мы попросили их принять любое решение».

Это очень удобно — накапливать себе в клиентской базе ниданинетов. Вроде бы и работа идет, и всем звонишь, и CRM заполняешь — имитация бурной деятельности происходит, постоянно чем-то занят... А продаж-то все нет и нет.

Такую работу я называю сканированием.

Смотрите, как часто это бывает на практике: поехал наш продаван к Клиенту, узнал все у него про компанию, про Клиента самого, про то, как обстоят дела, про вопросы, которые у Клиента периодически возникают, даже презентацию наших продуктов сделал.

Потом возвращается продаван в родной офис и рассказывает мне все, что он про Клиента узнал. И если, кроме этого, он больше ничего не сделал, значит продаван сработал плохо. Ибо он был сканером. Он отсканировал ситуацию у моего Клиента и просто мне ее передает. А в чем тогда смысл его работы? Мне высокооплачиваемые сканеры не нужны. Мне нужны ребята, которые могут проводить с Клиентами коммерческую работу, могут предложить купить, могут получать от Клиентов отказы и иногда оплату. И тогда я буду доволен своими бойцами и стану хвалить их. А если человек даже не пробует нарываться на потенциальный отказ и суть его работы заключается в бесконечном собирании информации о Клиентах и передаче мне этой информации, то я буду крайне недовольным. Это не работа продавана. Это сканирование.

Конечно же, огромную роль в формировании базы ниданинетов играет личность руководителя отдела продаж. Некоторых РОПов устраивает имитация бурной деятельности их подчиненных, так как со стороны есть иллюзия, что в отделе продаж идет движуха.

Как-то у одного из моих РОПов возникла именно такая ситуация: вроде бы все люди при деле, но глаз, как говорится, замылился, и он перестал чувствовать, что продавцов заносит больше в сторону «поговорить» с Клиентом, чем провести коммерческую работу. Как следствие, планы продаж не выполнялись уже третий месяц.

Когда я вник в то, что происходит, говорю ему:

— Дружище, вот тебе перечень фамилий продаванов, которые у тебя работают в отделе. В каждой строчке фамилия, а в каждом столбце новый день месяца. В конце каждого дня ты должен рисовать напротив фамилии продавана символ. Если продаван получил отказ или согласие Клиента с нами работать, рисуй монетку. Это значит, что ты создаешь такие условия, в которых твои подопечные выстраивают правильную работу с Клиентами, они получают результаты. А если продавец был сканером, рисуй напротив фамилии пустое ведро.

— Почему пустое ведро? — спросил меня РОП.

— Потому что после нашей встречи с Клиентом ничего не изменилось, как будто туда ездил не наш великий продаван, а человек другой профессии, а может, и не человек вовсе. Давай решим, что

символом такой работы, которая нас не приближает к сделке, будет пустое ведро.

РОП улыбнулся, мы пожали друг другу руки, и после этого разговора у него в отделе началась другая жизнь. Правда, для этого пришлось каждому из продаванов нанести на предплечье татуировку **«Нам нужно решение Клиента. Любое!»** и, конечно же, объяснять как на своем примере, так и на примере того же Жени Чичваркина, что все отказы Клиента от сотрудничества с нами — некритичны. Критичны Клиенты, которые динамят нас изо дня в день, мы верим в то, что они нам когда-нибудь заплатят, и делаем на них ставку, *вместо* того чтобы искать новых потенциальных Клиентов.

Кстати, в следующие три месяца результаты этого отдела были лучшими из результатов всех семнадцати отделов продаж, которые были у меня в подчинении. И это произошло совсем не случайно.

14. Мы на равных

Все люди рождаются свободными и равными в своем достоинстве и правах. Они наделены разумом и совестью и должны поступать в отношении друг друга в духе братства.

Статья 1 Всеобщей декларации прав человека.
Принята резолюцией 217 А Генеральной Ассамблеи ООН
от 10 декабря 1948 года

Все равны мы перед смертью,
Всех разит ее копье,
Лучше славная кончина,
Чем позорное житье.

Шота Руставели

В 2008 году моя супруга находилась в поиске нового места работы. Мы с ней избрали в качестве тактики поиска работы технологию активных продаж, поэтому не просто размещали резюме на HH или Superjob, а заходили на сайты интересных нам компаний, внимательно изучали раздел «Вакансии» и, даже если интересной нам вакансии у них не было, писали кастомизированное письмо типа «При возможности прошу рассмотреть меня на не открытую у вас вакансию, как только она откроется». Тактика сработала успешно, и уже через месяц супруга работала в достаточно серьезной компании, входящей в топ-5 организаций в своей отрасли.

За этот месяц поиска работы она посетила с десяток собеседований, и одно из них крепко запало в мою память. Это было финальное (по-моему, третье) собеседование в одной из компаний Москвы, и на встрече был сам коммерческий директор. Со слов жены, он был не очень приятным человеком: с красным лицом, бегающим взглядом, влажными ладошками и немного подергивающейся шеей. Так как мы еще долгое время вспоминали это интервью, я даже прозвище директору придумал. Может быть, это прозвучит достаточно обидно, но, на мой взгляд, это слово очень хорошо отражает не только его физиологические особенности, но и коммерческие принципы. Я назвал его Потник.

Помимо него на финальном интервью присутствовали еще двое его коллег, должно быть подчиненные. Наш персонаж больше говорил, чем спрашивал, скорее всего, играя на публику, но в итоге задал свой, видимо, коронный вопрос.

— Вот вам ситуация. Вы приехали к Клиенту на ключевые переговоры с лицом, принимающим решение. До этого переговоры вели очень долго, больше года. Клиент крупный, серьезный и денежный.

Надо сказать, что только одно вознаграждение за этого Клиента составит столько, что вы сможете не работать после этого шесть месяцев, — в это время Потник ехидно улыбнулся и посмотрел на коллег, которые тоже растянули рты в улыбке. — И вот, лицо, принимающее решение, говорит: «Нас устраивают условия вашего договора, ваша компания и ваша работа. Но есть одна деталь, и для меня этот вопрос принципиален: мы оплатим вам счет только в том случае, если вы мне почистите ботинки». Ваши действия, товарищ кандидат?

Товарищ кандидат округлила глаза и сказала, что чистить ботинки, конечно же, не будет.

— Почему это? — спросил ее Потник.

— Потому что это потеря репутации, над которой трудилась организация, интересы которой я представляю. Если мы будем унижаться перед Клиентами, то совсем скоро по всему рынку о нас пойдет дурная слава.

— А вот тут ты и не права! — почему-то перешел на «ты» человек, который называет себя коммерческим директором. — Любой человек, который работает в продажах и может называть себя гордым именем «продажник», должен идти на все, чтобы заполучить Клиента! На всё, слышите меня, на всё!

В этот момент он раскраснелся, поднял руки и начал трясти ими над головой, как будто вызывал злых духов. Коллеги кивали ему в такт и чуть ли не аплодировали за страсть и импозантность.

— Простите, а можно дополнительный вопрос задам? — спросила супруга.

— Задавай! — кинул ей Потник.

— Продавец должен идти абсолютно на все, чтобы заполучить Клиента?

— Я же сказал, ты что, плохо слышишь? *Абсолютно* на все!

— Пожалуй, нам с вами не по пути, — сказала товарищ кандидат и пошла к выходу.

— Это *нам* с тобой не по пути! Как ты вообще можешь работать в продажах! — кричал ей в спину Потник, упиваясь собственным чувством абсолютного продажного совершенства.

Мне кажется, что именно этим и отличается «продажник» от продавана. «Продажники» — это те люди, которые могут продавать

дьяволу всё, включая собственную репутацию, авторитет компании, совесть, Родину и душу. Продаван этого делать никогда не будет, потому что он олицетворяет честь, совесть, принципиальность и профессионализм.

«Продажнику» нужно «запихать» Клиенту как можно больше бонусов, скидок и «фантиков»; продавану нужно ежедневно работать над собой, чтобы научиться продавать без скидок.

И их видно сразу.

Когда с Клиентами работает «продажник», становится порой даже противно и стыдно за представителя нашей профессии: бесконечное лебезение, расшаркивание перед Клиентами и прислуживание даже в самые неподходящие моменты.

Когда с Клиентами работает продаван, он продает красиво, с чувством собственного достоинства, со смаком, с позиции на равных.

Даже если перед нами сидит управляющий городской сетью кинотеатров, директор самого крупного автоцентра, собственница всех фитнес-клубов города, унижаться перед ними не надо. Безусловно, это люди, которые сделали себя сами, по праву занимают свои позиции, представляют собой экспертов в своей сфере деятельности и отрасли, но чистить им за это ботинки…

Уверяю вас, им будет гораздо приятнее иметь дело с профессионалами, которые опрятно одеты, отлично знают свой продукт, его преимущества перед продуктами конкурентов, знают все выгоды, которые получит Клиент, и главное — будут общаться с ними со своей экспертной позиции.

Эксперт по управлению сетевыми кинотеатрами и эксперт по продажам.

Профессиональный управленец фитнес-клуба и профессиональный продавец.

Зубр региона среди всего автомобильного бизнеса и зубр продаж в своей отрасли.

С зубром всегда приятнее иметь дело, чем с потником. По крайней мере, мне так кажется.

В очередной раз хочу подчеркнуть, что все, что я здесь пишу, это не истина в первой инстанции. Это исключительно мое субъективное мнение. Я за то, что человек должен искренне гордиться

своей профессией, нести ее принципы с высоко поднятой головой и бесконечно работать над собой, чтобы его воспринимали как эксперта в своем деле. Чтобы с ним можно было общаться на равных.

Я признаюсь сейчас в одном очень плохом поступке, когда я был не прав. То есть это не та история, в которой с меня можно брать пример. Наоборот, так поступать строго воспрещено. Хотя, признаться, этот эпизод своей жизни я прокручивал перед глазами сотню раз, и, окажись я снова в тот день и в том же месте, я бы снова поступил точно так же.

Случилось все уже тогда, когда я был лучшим продавцом компании, в которой работал. Лучшие должны всегда подтверждать свой статус не только понтами, коих у меня было немерено, но и делами, поэтому меня периодически направляли вытаскивать тяжелые сделки или удерживать серьезных Клиентов.

И вот достается мне следующая задача: есть организация, в которой потенциальные пользователи нашего продукта очень лояльно к нам расположены, давно хотят с нами работать, но их директор в очень грубой форме всех разворачивает и отправляет туда, куда обычно отправляют в не самых приятных жизненных ситуациях. У нас было несколько попыток выхода на него, но все закончились безуспешно — наши сотрудники не справлялись с задачей.

Перед тем как к Клиенту поехать, я навел о нем все возможные справки, поговорил и с сотрудниками, которые были посланы директором, и с потенциальными пользователями, которые хотели с нами работать и в самом мягком варианте называли своего босса «неадекватным». В итоге, набросав все возможные сценарии развития событий и крепко настроившись на серьезные переговоры, я поехал к директору.

Постояв перед его дверью, я выдохнул, досчитал до десяти и вошел:

— Здравствуйте, Иннокентий Смоктунович, меня зовут Максим Батырев, я ведущий специалист компании «Что делать Кон...»

Но даже представиться я не успел, потому что, сопровождаемый диким ревом «Да как же вы меня за...», в меня полетел... телефон. Не мобильный, а такой стационарный телефон с трубкой, которая подсоединена к самому аппарату проводом-спиралькой. Мне показалось, что я попал в фильм «Матрица», потому что до сих пор

вспоминаю элегантный полет этого телефона, как в замедленной съемке. Летел он красиво и врезался в стену возле меня. Признаюсь, я не думал, как лучше поступить в этот момент. Я не думал, задать ли ему вопрос типа: «Вас наверняка что-то смутило в моих словах. Давайте поговорим об этом?», или сделать комплимент типа: «Как здорово, что вы с самого начала решили расставить все точки над i». Во мне что-то щелкнуло, я наклонился, взял этот телефон в руки, посмотрел на него и… отправил его обратно.

Видели бы вы лицо Иннокентия Смоктуновича в этот момент…

Безусловно, я не продал. И конечно, так делать не надо. Но знаете, что интересно? У нас потом состоялся диалог, мы разговаривали минут двадцать, очень конструктивно и даже пожали друг другу руки. И во время этого диалога мы с ним абсолютно точно были на равных. Вышел я от него с новой дымящейся татуировкой: **«Мы на равных»**.

Спустя две недели мне звонили его сотрудники и благодарили, спрашивали, что я такого сделал, что Иннокентий Смоктунович перестал ругаться матом на подчиненных, но я не признался. Ничего я такого не делал. Иннокентий Смоктунович сам до этого дошел.

Если вы действительно много работаете над собой, пытаетесь стать истинным продаваном, то никто не может быть выше или ниже вас. Нужно как минимум уважать друг друга в переговорах, ведь именно с этого начинается та самая продажа, при которой все выигрывают.

И я действительно верю в то, что репутация компании, ее авторитет на рынке и доброе слово в ее адрес стоят гораздо большего, чем сиюминутная сделка, совершенная из-за того, что кто-то кому-то почистил ботинки.

15. Продавать нужно только то, что ты должен продавать

За двумя зайцами погонишься — ни одного не поймаешь.

Русская народная пословица

Когда делаете сразу много дел при выполнении домашних заданий, вы быстрее устаете. Каждое переключение внимания отнимает силы, хотя такие переходы кажутся мелкими, усталость от них накапливается, и в результате вы тратите больше энергии, чем нужно. Кроме того, вы хуже запоминаете материал, делаете больше ошибок, и даже то немногое, что вам удается выучить, хуже поддается стыковке с другими контекстами. Типичный отрицательный пример: студенты, пытавшиеся заниматься сразу несколькими делами во время классных занятий или выполнения домашней работы, стабильно получали более низкие оценки.

Барбара Оакли, «Думай как математик»

Февраль 2008 года. На рынке пока еще все нормально, хотя первые признаки наступающего кризиса уже начинают проявлять себя в разных формах. В целом работа кипит, бойцы задорно разъезжают по Москве и области, ведут переговоры, получают отказы, продают, по факсу отправляются счета, по почте — коммерческие предложения, жизнь в отделе продаж бьет ключом, и это хорошо.

В середине февраля одна из моих молодых, но крайне талантливых сотрудниц, которую я всю жизнь называл по отчеству — Валерьевна, вернулась с очередной встречи с Клиентом. Клиент этот был очень капризным и никак не хотел даже рассматривать приобретение нашего продукта, хотя каждый раз с удовольствием с нами общался и пытался продать каждому моему продавцу свой товар, а именно шкатулки. Есть такие женские шкатулки-трансформеры для разных мелочей. Ее раздвигаешь, открывается куча ящичков, отделений и маленьких ниш под бижутерию, косметику, пуговицы и прочие женские мелочи. Уверен, каждый такие шкатулки видел.

Валерьевна зашла с мороза румяная и с каким-то женским коварством в глазах. Мне, конечно же, стало любопытно, в чем причина этой ее искры, и я позвал ее к себе, чтобы она рассказала о встрече с Клиентом:

— Как встретилась, Валерьевна?

— Все отлично. Я ему продам, — хитро улыбнулась Валерьевна, и было видно, что в этот момент она была довольна собой.

— Это здорово. Раз шесть уже там были, и никак у нас не получалось даже подступиться к продаже. Почему ты решила, что продашь? Расскажи!

— Ну, этот товарищ очень непростой. Он и слышать ничего не хочет про то, чтобы тратить деньги. Говорит, что сейчас у него нет ни одного продавца в штате и поэтому проблемы с продажами и, как следствие, у него нет денег.

— Так, а что про наш продукт говорит? Почему решила, что у нас купит? Я пока не очень понимаю, — мне становилось все интереснее и интереснее.

— Я придумала обалденную схему продажи. И я продам ему! Да, я сделаю так, чтобы у него не было шансов не купить, — Валерьевна напоминала Жанну д'Арк, и ее ничто не могло остановить в ее решимости. Только способ продажи я пока так и не понял.

— Дорогая моя, давай по порядку. Я не совсем понял твой план.

— Ну, смотрите, у него нет продавцов, поэтому нет денег, так? — спросила Валерьевна.

— Не так, конечно. Деньги есть у всех, просто он на нас не готов тратить, — ответил я.

Но, не обращая внимания на мой ответ, Валерьевна продолжала рассказывать мне про свой гениальный план.

— Так вот, если я помогу ему продать его шкатулок как раз на сумму наших услуг, то он готов эти деньги нам перечислить! — радостно сообщил мне мой молодой, но очень талантливый сотрудник.

— Стоп, стоп, стоп! — остановил я ее. — Так дело не пойдет. Ты должна продавать «КонсультантПлюс», а не шкатулки, поэтому меня это не устраивает. Давай придумаем с тобой другой план.

— Да погодите вы! Все очень просто! — перебила меня Валерьевна.

Я замолчал и решил, набравшись терпения, дослушать своего бойца.

— Так вот. Все будет достаточно просто! Потому что скоро что? — спросила меня Валерьевна, хитро заглядывая в мои глаза.

— Что? — ошарашенно спросил я.

— Скоро! Восьмое! Марта! — гордо отчеканила Валерьевна.

Ее гениальный план заключался в том, что все офисные мужчины будут искать подарки своим родным женщинам, да и коллегам на 8 Марта, и тут как тут появится она со шкатулками и решит такую острую проблему своим предложением.

— От этого выиграют все! — говорила она. — Я продам Клиенту наш продукт, Клиент получит деньги, наши мужчины решат вечный вопрос, что дарить женщинам, а их женщины будут благодарны мне за такие прекрасные подарки.

— Валерьевна, я не хочу, чтобы ты делала это. Клиент хочет нас отжать и очень здорово устроился: он нашел себе продавца в моей компании, и я далеко не уверен, что, даже если ты продашь его шкатулки, он потом заключит с нами нормальный договор и будет работать всю жизнь. Поэтому я не разрешаю тебе этим заниматься.

Но Валерьевна была не только молодым, но и очень талантливым сотрудником и уговорила меня дать ей шанс попробовать. Тогда я подумал, что позволю ей ошибиться самой, и пусть в начале своего пути она наступит на эти грабли, чтобы потом подобных ошибок не совершать. Ну а если она действительно продаст, тогда я готов был расписаться в том, что ошибался и был не прав.

Продать требовалось около семидесяти шкатулок. Надо сказать, что они были достаточно громоздкими, не помещались в стандартный пакет или портфель, и я каждый раз с грустью смотрел, как она привозит их небольшими партиями в офис и продает без наценки своим коллегам.

Думаю, вы догадываетесь, что я подарил на 8 Марта в том году своим супруге и маме.

Рабочее место Валерьевны превратилось в небольшой склад, в отделе постоянно сновали разные люди, и все это напоминало скорее рынок, чем отдел продаж консалтинговых продуктов и услуг. Люди рассматривали, крутили шкатулки в разные стороны, проверяли, как работают механизмы, а измученная Валерьевна держалась бодрячком и не хотела отступать от своего плана.

Надо отдать ей должное — она продала все шкатулки. Потому что она была не только молодым, но и очень талантливым сотрудником, который потом сделал себе отличную карьеру в компании. Но это был первый и последний случай, когда она поступала подобным образом. Потому что, когда она передавала Клиенту деньги за эти шкатулки, ожидая, что он этими деньгами оплатит наш счет, он попросил у нее неделю отсрочки, а потом еще три дня, а потом еще

неделю, а потом сказал, что у него не получается. Продажи не было. И, как мне кажется до сих пор, быть не могло.

По-русски это называется кинул. Или развел. Как кому удобно.

Ну а самое страшное, что происходит в такие моменты, — сотрудник решает, как продать товар Клиента, вместо того чтобы продавать свой. Вместо!

Я верю, что любой сверхрезультат работает в том случае, когда человек направляет всю свою энергию на дело, которым он занимается. Допустим, продаван реализует свой товар с искренней страстью и одержимостью, он влюблен в компанию, в продукт и занимается только этим делом. И тогда, если повезет, у него будет много-много довольных и счастливых Клиентов и хорошие денежные премии за работу.

А если же продавец начинает распыляться и заниматься чем-то еще, допустим калымить в MLM*, его энергия начинает тратиться не на одно дело, а на несколько. И ни в одном из этих мест сверхрезультатов не будет.

Я знаю таких людей, но я не понимаю стратегии «отовсюду по чуть-чуть», я и софтовые программы буду продавать, и икрой в офисе «для своих» приторговываю, и билеты в Большой театр могу достать, и ногти покрасить на дому, и ИП зарегистрировать. Как по мне, так лучше быть лучшим в одном деле, которым ты занимаешься по-настоящему. По крайней мере, это честно.

А продавать что-то еще как минимум некрасиво.

У меня есть знакомый продавец, который пытался мне продать сигнализацию и другие системы безопасности для помещений. Мы с ним долго разговаривали, и в итоге я отложил решение на неделю. Как только он услышал отказ, то улыбнулся и шепнул мне на ухо фразу: «А коньячок, виски интересуют? У меня знакомые на таможне работают, конфисковали большую партию, по половине от закупочной цены отдаем».

Не захотелось мне с ним работать после этого. Ну вот не доверяю я продавцам, которые таким образом предают свой основной товар, подкалымливая на стороне.

---

* MLM (англ. multilevel marketing) — сетевой, или многоуровневый, маркетинг. *Прим. ред.*

Как-то я узнал, что один из моих руководителей отдела, женщина, которая сидит в дальнем конце офиса, приторговывает прямо на рабочем месте всякими мазями и другими средствами народной медицины из далекого Таиланда. Кто-то скажет: «Ну и что тут такого? Хочешь жить, умей вертеться!» А я запретил ей это делать в стенах офиса, потому что… Потому что она не выполняла свои нормативные показатели.

Зачем ей это делать, если она нашла способ подработки? Ведь в таком случае можно не тратить силы на достижение нужных мне показателей и быть сытой, довольной и счастливой. Получать оклад за нахождение на рабочем месте в моей компании, а процент от продаж получать от продаж тайской косметики. Удобно же?!

В общем, я считаю, что настоящий продаван должен нанести себе татуировку «**Продавать свое и только свое!**» и руководствоваться ею в работе, честно и самоотверженно защищая интересы своего продукта или услуг своей компании.

У меня есть такая татуировка, каждый раз она пульсирует, когда я дома вижу ту самую шкатулку, которую купил у своего молодого, но очень талантливого продавана.

16. Продажа начинается после первого «нет»

Денег нет, но вы держитесь.

Д. А. Медведев

Скорее всего, я не буду оригинален, но нам необходимо бороться с теми сомнениями и возражениями, которые рождаются в голове у нашего дорогого и любимого Клиента.

Никто никогда не будет сразу после презентации наших прекрасных товаров и услуг доставать из сейфа пачку денег и радостно запихивать их нам в карман. У людей должны быть сомнения, и они их высказывают в виде возражений: «Дорого», «Нет денег», «Директор не хочет ничего покупать», «Приходите после кризиса» и так далее.

Когда я был молодым бойцом, мне этого Клиентского ответа было достаточно, чтобы схватиться за него и, радостно им размахивая, прибежать в офис к своему руководителю Н. А. и гордо ей заявить, что у Клиента нет денег, злой директор или все его контрагенты должны ему оплатить ранее выставленные счета, а он не может дождаться ни копейки. И еще добавить что-нибудь от себя типа: «Ему даже есть нечего, сидит с мешками под глазами», и самому при этом сделать глаза, как у Кота в сапогах из мультфильма про Шрека. Это очень удобно — быть эдаким передатчиком возражений Клиента своему руководителю.

Ну а что? Это же не я не продал, а Клиент не купил по объективным причинам! Это, кстати, очень удобная продаванская позиция: «Я молодец, все показал, рассказал, расхваливал наши продукты и дополнительные сервисы, но мне просто не повезло, Клиент такой попался, нет денег у него, нет…»

В книге «45 татуировок менеджера» я писал, как меня чуть не уволили в самом начале карьеры за непрохождение испытательного срока, и я начал цепляться к самому сильному продавану Лехе, который за пару бутылок пива согласился мне поведать секреты продаж. Один из них был как раз про первое возражение Клиента.

Послушав меня, он сказал, что я очень здорово приспособился: после того как была проведена презентация, я дожидался первого возражения Клиента, которое одновременно становилось для меня доказательством, почему я не смог продать, и на этом успокаивался.

— А продажа начинается после первого «нет», дружище! — сказал мне Леха.

— В смысле? — не понял я.

— В смысле, что прийти к Клиенту в офис, показать наш продукт и рассказать про товар может любой, абсолютно любой человек. Но после первого возражения идут дальше только продаваны. Обычным людям этого возражения хватает, чтобы в очередной раз обвинить компанию в плохих продуктах, продукт — в неочевидных выгодах, а экономику страны — в стагнации, выгородив тем самым собственное эго.

Так мой старший товарищ Леха нанес мне еще одну свежую татуировку **«Продажа начинается после первого “нет”»**.

Когда ты начинаешь понимать свою проблему, то по крайней мере пробуешь ее устранить, поэтому я начал искать алгоритмы и способы работы с возражениями Клиента, коих за все время деятельности продаваном накопал около двадцати, а в итоге придумал свою модель.

Главное, что я для себя решил спустя несколько месяцев работы, что возражения — это подсказки, поэтому воспользовался методикой, описанной в одной из книг по продажам, и просто выписал себе на картонную карточку несколько самых распространенных отказов Клиента, а напротив написал, что это возражение для меня означает. Например, на одной стороне — текст *«У меня уже есть правовая система от ваших конкурентов»*, а на другой — перевод *«Я не вижу принципиальной разницы между вашими продуктами и продуктами ваших конкурентов»* и так далее.

Еще спустя несколько месяцев я сделал приписку к началу каждой фразы: *«Дорогой продавец, объясни мне, пожалуйста»*.

И сейчас на своих мастер-классах тоже учу тех ребят, которые работают с Клиентами, чтобы каждое возражение проходило в мозгу продавана через специальный продаванский трансформатор и преобразовывалось в подсказку. Когда есть в голове продаванский трансформатор, ты не хочешь прервать переговоры, забрать это

возражение Клиента с собой в офис и потом передавать его своему РОПу, ты продолжаешь бороться и идти до конца.

Например, Клиент говорит: «У меня уже есть неуспешный опыт размещения рекламы. Больше не хочу», а продавец пропускает эти слова через волшебный трансформатор и слышит: «Дорогой продавец, объясни мне, пожалуйста, почему я снова должен довериться и где мои гарантии, что на этот раз я почувствую эффективность размещения рекламы».

Или «Мой муж отказывается платить такие большие деньги за косметические процедуры» можно, опять же, пропустить через продаванский трансформатор и получить на выходе: «Дорогой продавец, объясни мне, пожалуйста, какие аргументы я могу использовать для супруга, чтобы он выделил мне деньги из семейного бюджета на ваш прекрасный SPA-салон».

В таком случае у продавана возникает внутреннее желание продолжать диалог и пробовать защитить надежность и выгоды нашего предложения. Хотя я понимаю всех продавцов: иногда так хочется поверить Клиенту и отпустить его с его возражением восвояси. Но нельзя. Нельзя так делать. Твоя обязанность — отрабатывать возражения.

Сейчас я со своей командой сам помогаю другим компаниям настраивать системы управления продажами и вижу, что очень многие продавцы в разных бизнесах занимаются просто просеиванием рынка, то есть они *не* продают. Звонят Клиенту, предлагают что-то купить, Клиент отказывается, они кладут трубку и звонят следующему. Как сквозь сито просеивают рынок и ищут тех, кто захочет купить, кто захочет встретиться, кто захочет принять предложение. Или встречаются, рассказывают про свой товар, проводят презентацию, получают отказ Клиента и едут на следующую встречу. Я бы не стал называть таких людей продавцами, а тем более продаванами. Скорее это обзванивальщики, демонстраторы, презентаторы и так далее. Я сам был таким, когда не понимал, в чем основной смысл нашей работы.

Внутренний продавец рождается в тот момент, когда мы слышим возражение, зажмурив глаза, преодолеваем первое «нет» и двигаемся дальше.

Ну и, конечно, нельзя забывать, что наши Клиенты очень умные, они, как и мы, посещают тренинги, читают бизнес-литературу, смотрят обучающее видео на YouTube и учатся у сильных. Именно поэтому они и проверяют нас и иногда критикуют наши действия.

Клиенты имеют право сомневаться в наших словах, они имеют право капризничать и возражать нам, а иногда и просто проверять, сможем ли мы быть профессионалами и отработать их возражения.

После одного из своих мастер-классов в Казани я ужинал с таким Клиентом, и он мне рассказывал, что когда ему первый раз предложили купить билет на мастер-класс, он специально начал сопротивляться, чтобы проверить, насколько качественно продавцы смогут отработать его возражение. Сознательно отказывал и оценивал реакцию, «играл» с продавцами и в итоге купил один из самых дорогих билетов. И это нормально. Клиент имеет стопроцентное право проверять нас — он же скоро будет нам перечислять свои кровные деньги. И он должен быть уверен, что переводит их не в шарашкину контору, а в серьезную организацию, которая сделает его жизнь лучше.

Возражения бывают разные. Одно из самых забавных я встретил в Ростове-на-Дону, когда спрашивал участников семинара, какие возражения они слышат от своих Клиентов чаще всего. Из зала мне выкрикнули несколько фраз, и одна из них была «Я боюсь!» Тогда я улыбнулся и спросил: «Что же вы продаете?» В ответ услышал: «Мы продаем подарочные сертификаты на прыжки с парашютом».

И даже в этом случае нужно посмотреть на свою продаванскую татуировку **«Продажа начинается после первого “нет”»** и через специальный трансформатор перевести для себя: «Дорогой продавец, объясни мне, пожалуйста, насколько безопасно мне покупать твои подарочные сертификаты и что я получу в обмен на этот свой риск».

17. Отличайся!

Вы смеётесь надо мной,
потому что я отличаюсь от вас,
а я смеюсь над вами, потому что
вы не отличаетесь друг от друга!

Михаил Булгаков

С «Тойотой Ипсум» в прозе расставаться?!
С ней, семиместной? Боже сохрани!
На это время — лучшей, может статься,
Экономичной, для большой семьи!

Японский бог в две тысячи четвертом
Простер над нею творческую длань,
Создав шедевр и мощным, и комфортным,
Она и «конь», и «трепетная лань»!

Неприхотливость с качеством в модели
Японцам удалось соединить,
Теперь таких немного в самом деле.
«Тойота Ипсум»! Что тут говорить?!

Реальное авто для путешествий
В 160 могучих лошадей!
Защитой от дорожных происшествий
В ней множество конструкторских идей!

Там даже в стовольтовые розетки
Конструкторская мысль воплощена,

Системою слеженья за разметкой
И ABS она оснащена!

И с гололедом справится, и с грязью
Передний привод. А каков дизайн!
Есть автозапуск: там с обратной связью
Стоит сигнализация StarLine.

Есть телевизор — писк высокой моды,
Есть навигатор — «лоцманская» роль,
Есть видео- и аудиовходы,
И климат- (не поверите!) контроль!

Есть мультируль в ней и парктроник ловкий,
Есть камеры четыре. Может быть,
С электро (боже мой!) регулировкой
Ксеноновых мне фар не позабыть!

А сколько в ней отсеков и карманов,
Багажник — монстр, ей-богу, не шучу!
Большой отсек для всяких причиндалов,
Сиденья в пол топлю, коль захочу.

Матрас двуспальный надувной свободно
Кладется сверху, чтоб заночевать.
С кем? Лично я женился благородно,
А вам самим, конечно, выбирать!

Литые диски — фирма, не с базара!
Не оторвать вам восхищенных глаз
От светлого салона «Алькантара»
И от чехлов, пошитых на заказ!

В две тысячи восьмом, японцев зная,
С аукциона я ее купил,
На берегу рыдали самураи,
Когда корабль машину увозил!

Двадцать четыре тысячи пробега!
И если кто проявит интерес,
Аукционный лист для человека
И даже двадцать пятый ПТС!

Она семьи не тронет сбережений:
Один хозяин был, следил сполна,
И больше никаких уже вложений
На мелочи не требует она!

Три тысячи шестьсот всего налога
Вам в год придется за нее платить,
Не бита, не царапана, и строго
Я запрещал внутри нее курить!

До ноября двенадцатого даже
Есть техосмотр. Еще хочу сказать:
Возможна только личная продажа,
Чтоб ей в плохих руках не побывать!

Жаль, как и все, я бизнеса заложник,
Мне стиль езды придется изменить:
Я приобрел намедни внедорожник,
Чтоб кроликов в деревне разводить.

Еще момент: до полного расчета
Тест-драйв, проверки — все клиента для!
Проблем не будет: снятие с учета
Я третьего оформил февраля.

Тугров шестьсот с полтиной, буду честен,
Помноженных на тысячу прошу!
Возьму в рублях, а торг всегда уместен,
Я компромиссно тему разрешу.

Прощанье с милой — шок, конечно, сильный.
Но вы не пожалеете вовек!

Я жду звонка, звоните на мобильный…

Машина — зверь! Хозяин — человек!

Сильно отличающееся от других объявление
о продаже автомобиля Toyota
на одном из новосибирских сайтов

Судя по всему, продавцу автомобиля Toyota очень хотелось, чтобы его объявление выделялось из массы других. Сразу скажу, что за четыре первых дня объявление набрало 4500 просмотров, тогда как его «конкуренты» набрали за это время не больше ста пятидесяти. За пятый день объявление посмотрели уже около 50 000 человек, так как оно разошлось по сети, и на шестой день его сняли с сайта, потому что хозяин продал свою чудесную машину.

Одно из правил, которое лежит в основе самых успешных переговорщиков, менеджеров, бизнес-тренеров и других специалистов своего дела, — умение отличаться от остальных.

Умение отличаться от такихвотодинаковыхлюдейкоторыхтакмногочтосразуинезаметишьаеслиизаметишьтопотомсразузабудешь.

И в продажах очень большую часть времени и сил я тратил именно на то, чтобы отстраиваться от среднерыночного продавца. Ко мне даже прилипла характеристика «креативный», которая меня все время смущала, но креативить я однозначно любил. Однажды после прочтения книги «Бизнес в стиле фанк» я решил нанести себе еще одну татуировку — «**Отличайся!**», после чего полностью перепозиционировал сервисные услуги нашей компании, и в то время, когда и мы, и наши конкуренты рассказывали про «стандартный сервис» к нашему основному продукту, я создал презентацию «Что делать Фанк, или НЕстандартный сервис нашей компании» и начал показывать ее Клиентам. В эту презентацию я вынес все наши уникальные преимущества, немного постебался над словами «стандартное обслуживание» и полностью отстроился от рыночного позиционирования. Клиенты были в восторге, и долгое время презентация оставалась хитом в нашей компании, хотя рассказывать о серьезных продуктах весело способны были далеко не все, поэтому восприняли ее на ура

тоже далеко не все. Но мне улыбаться и дарить улыбки Клиентам нравится больше, чем быть «серьезным профессионалом».

При этом хочу отметить отдельно, что я великолепно знал наш продукт, умел продавать по правилам и позиционировать «КонсультантПлюс» тоже по правилам, и презентация эта была скорее надстройкой к основному продукту, а не ее заменителем.

Тут есть очень тонкая грань — не превратить себя в клоуна, а свою компанию — в цирк.

Отличия могут быть продуктовые. Как пример есть короткая история: в 1930-х годах в Америке были придуманы первые каталоги товаров. Тогда их еще не рассылали по почте, а продавали в книжных лавках по пять центов. В итоге их стало настолько много, что книготорговцы стали просто складывать их стопкой — пусть люди сами перебирают и достают то, что им нужно. А так как все каталоги были одного формата, то стопки получались на загляденье ровными и возвышались прямо в районе кассы. И вот издатель каталога 3Suisses быстро сообразил и вдвое уменьшил формат своих каталогов, так что продавцы книжных лавок вынуждены были класть их наверх стопки — ведь иначе она просто разваливалась! Так дела 3Suisses быстро пошли в гору.

И хотя придумывать продуктовые отличия — это задача маркетинга, мы постоянно думали над тем, как выделиться на нашем рынке, создавая особенные рекламные материалы для Клиентов и новые услуги, которые их могли бы радовать.

Отличия могут быть деловые: приходить на встречу с Клиентом в костюме, когда все бегают в джинсах, готовиться к переговорам, когда никто так не делает, великолепно представлять свой продукт в отличие от большинства конкурентов. Но все это система качественного управления продажами и продавцами, то есть менеджмент. Об этом я много писал в предыдущей книге, много пишу в своей рассылке, на которую можно подписаться на сайте batyrev.com, и продолжу писать и дальше.

Но самые крутые отличия в продажах — это отличия в подходах к работе с Клиентами. Один из таких примеров вынесен в начало этой татуировки. Разместить объявление о продаже машины в стихах! А представьте на минутку, что какая-нибудь компания, в которой вы

сами Клиент, написала бы стихи вам, допустим, ко дню рождения! Мне кажется, это и есть одновременно и отстройка от всего рынка, и создание «голубого океана»*, и развитие клиентской лояльности на всю жизнь.

Умение выделяться, находить яркие новые подходы к Клиентам, создавать запоминающиеся презентации, быть интересным — это важно. Это дает дополнительный результат при больших количествах действий: условно говоря, после 100 переговоров у обычного продавца купят человек восемь-одиннадцать, а у того, кто пробует еще немного и отличаться, купят те же восемь-одиннадцать плюс еще человек пять. То есть эффективность *отличания* (знаю, что нет такого слова) может достигать в полтора раза больших результатов.

После того как я стал заниматься бизнес-образованием, у меня появилось очень много новых, ярких и умных знакомых, и хочу вас познакомить с одним из таких людей. Ее зовут Евгения Суфиянова, и она основатель #ДругойБизнесШколы. Евгения — как раз тот человек, который постоянно придумывает именно новые подходы ко всему: к позиционированию продуктов, которые она продает, к маркетингу, да и к самим продажам. У нее даже есть авторский курс #ДругиеПродажи, и такая же, как у меня, татуировка «**Отличайся!**» — ее жизненный девиз. Что самое интересное, в свое время мы с ней находились по разные стороны баррикад и она продавала продукты моих главных конкурентов; можно сказать, мы воевали друг против друга, но сейчас у нас много совместных проектов.

Хочу рассказать несколько ее историй, как она продавала благодаря одной из главных татуировок успешных продаванов и продаванш. Далее ее прямая речь.

Кейс № 1
Alpen Gold

Была зима 2003 года, на рынок вывели шоколад Alpen Gold с разными вкусами, и в тот же самый момент в моей жизни появился клиент, которого я очень хотела заполучить. Сложность состояла в том, что на встрече я уже была и прекрасно понимала, что несдвигаемый главбух лет пятидесяти никогда

* Голубыми океанами называют бесконкурентные рынки. Подробнее см. *Ким В. Чан, Моборн Р.* Стратегия голубого океана. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

не сменит привычный ей «КонсультантПлюс» на «ГАРАНТ», но был спор на этого клиента, и я очень хотела премию за эту продажу.

Итак, я купила семь разных шоколадок Alpen Gold с разными вкусами и каждое утро завозила по одной, оставляя на охране на имя главбуха, и так всю неделю. К последней шоколадке я приложила записку с текстом и телефоном: «Может, чаю уже попьем?» И вот она мне позвонила. Я приехала на чай, захожу в бухгалтерию, а там лежат стопочкой шоколадки, и все нетронутые.

— А почему вы их не ели? Я думала, что скрасила шоколадом неделю ваших трудовых будней!

— Так откуда мы знаем, кто это нам отправляет! Может, конкуренты решили нас отравить таким образом!

Мы посмеялись, мне сказали, что им лень что-то менять, но я уговорила поставить пробную версию на компьютер юристам. Юристам понравилось, они купили первый полноценный комплект, потом еще один... Через полгода они полностью перешли на систему «ГАРАНТ».

Чего стоило мне это решение? Сто рублей на шоколад, недосып на тридцать минут ежедневно в течение недели, но зато я получила в итоге заветную премию, которая в сотни раз перекрывала все эти потери, и, конечно, азарт.

Кейс № 2
Поймай меня, если сможешь

На одном из крупных промышленных предприятий заказчик поставил задачу выйти на труднодоступных клиентов, с которыми не соединяли секретари, и все попытки начать работать заканчивались неудачей. В результате мозгового штурма был выработан план, и мы его реализовали!

Мы купили пятьдесят мобильных телефонов, которые умеют только звонить, внесли в них только один номер — менеджера по продажам, упаковали их и отправили курьерской доставкой в разные города на имя труднодоступных директоров, с опцией «вручение лично в руки», это означало что ни секретарь, ни кто-либо другой не сможет эту посылку принять.

Результат: допустим, Иван Петрович из Чебаркуля открывает посылку, а там телефон с единственным номером, он звонит на него, а там ему отвечают: «Здравствуйте, Иван Петрович, наконец-то меня с вами соединили…» Дальше смех, рассказ о том, что очень нужна встреча… Результат: пятьдесят отправленных телефонов — тридцать встреч!

Стоимость кейса: 300 рублей аппарат + курьерская доставка.

Кейс № 3
Реанимация

Заказчик поставил задачу вернуть потерянных клиентов. На мозговом штурме было придумано следующее: мы купили вязаные носки и варежки у бабушек на рынке, именно вязанные вручную, пришили к ним бирки завода и отправили клиентам, которые перестали покупать товар год назад и более. В посылке открытка: «Скоро зима, уверены, что этот подарок согреет вас. Так мы заботимся о каждом нашем клиенте. И ДАЖЕ ЕСЛИ ОН БЫВШИЙ ☹», на открытке был телефон и имя менеджера. Эти посылки также были отправлены на имена директоров компаний — бывших клиентов с опцией «лично в руки».

И вот что выяснилось! Больше половины клиентов позвонили поблагодарить за подарок и задали один и тот же вопрос:

— А почему бывший-то клиент, мы ж с вами работаем!

Оказывается, что большинство клиентов были не в курсе, что прекратили работу с заводом, причины были разные, одна из самых распространенных — сменился закупщик, а как следствие и поставщики с откатами… В итоге около половины клиентов возвратились к заказчику.

Цена вопроса 150 рублей на носки + курьерская доставка.

На рынке, где все стало одинаковым: товар, офис, цена, качество, сайты, менеджеры, скрипты, коммерческие предложения и так далее, — только тот, кто сможет выделиться и отдать кусочек своего сердца при продаже, добьется желаемого результата!

Есть еще одна возможность отличаться от других — внешне. Вот здесь я был бы аккуратен. Красить волосы в зеленый цвет, превращаться в гота, ходить в деловом костюме без носков — это странно. Лучше отличаться умом, искренностью и профессиональным подходом к делу, чем болтающимся странным предметом в ухе.

Все должно быть в меру, в рамках приличий. Например, я часто носил красные галстуки на работе и даже собирал их коллекцию, но при этом старался не быть вульгарным. Однажды, правда, я покрасил волосы в белый цвет и на месяц стал блондином, но это я сделал, потому что обещал своим продавцам, что если мы станем чемпионами по итогам года, то они увидят меня таким, и мне пришлось выполнять свое обещание, так как ребята выиграли внутренний конкурс.

Что удивительно, нашлась пара продавцов, причем не из моего подразделения, которые сделали то же самое, потом пришли ко мне

и сказали, что они мои последователи, и если я покрасил волосы, значит в этом есть какой-то продаванский смысл. Я тогда громко смеялся и рассказывал им, что тайного смысла в этом точно никакого не было, чем ребят немного разочаровал.

Главное, помнить, что изменение внешнего вида должно быть в рамках соблюдения деловых, этических и моральных принципов. То есть панковские подходы в нормальном социуме не покатят, ибо вряд ли панки — наша целевая аудитория.

Важно понимать, что, отличаясь внешне радикально от общечеловеческих стандартов и норм, мы навлекаем на себя беду, так как не проходим тест «свой—чужой».

К сожалению, а может и к счастью, способность привлечь к себе внимание (как к личности, так и к компании, в которой вы работаете) на высококонкурентном рынке — это одна из жизненно необходимых потребностей, и татуировка «Отличайся!» должна украшать туловище любого человека, кто причастен к продажам, но при этом важно помнить, что главное — соблюдать при этом принципы общесоциальной нормы, этики и морали. Не хамить, не бегать без трусов и не устраивать публичные клоунады.

18. Клиенты готовы рекомендовать! Вас

Я всего лишь спрашивал у каждого покупателя, который был доволен сделкой, или даже просто у перспективного покупателя моего товара, знают ли они других людей, которым я тоже мог бы помочь.

Джо Джирард,
лучший в мире продавец (занесен в Книгу рекордов Гиннесса
как человек, продавший больше всего автомобилей в мире,
а именно 13 001 автомобиль марки «Шевроле»
с 1963 по 1978 год)

Каждый руководитель отдела продаж постоянно находится в поисках каких-то дополнительных источников добывания Клиентов. Практически каждый периодически вспоминает о том, что неплохой доход могут приносить рекомендации уже существующих Клиентов, но, как правило, такие воспоминания носят импульсный характер и не становятся обязательным требованием к работе дорогих сотрудников.

Когда я был продавцом, мой менеджер тоже периодически вспоминала об этом и поругивала за то, что я даже не пытаюсь просить рекомендации у Клиентов, о чем я успешно забывал. И, получив волшебный пендель, я опять просил своих Клиентов порекомендовать наши услуги друзьям, но как-то никто особо не спешил меня радовать горячими наводками.

Однажды мой РОП организовала собрание отдела продаж, где объявила, что отныне мы обязаны не просто давать свою визитку в начале встречи, но и в ее конце оставлять еще две визитки для друзей и знакомых Клиентов, чтобы они помогли нам в поиске дополнительных источников для продаж. Речь была более чем убедительной, и мы дружно начали раздавать визитки Клиентам со словами: «Если кому-то из ваших друзей и знакомых покажутся интересными продукты или услуги нашей компании, будем благодарны вам за рекомендацию».

Но я ни разу не встретил ни одного Клиента, который судорожно хватал бы телефон и начинал перебирать свою телефонную книгу в поисках Клиента для меня. Ни один из них не бежал сломя голову по своим знакомым, и мне ни разу никто не позвонил со словами: «Максим, я нашел вам Клиента!»

Так продолжалось несколько месяцев. Безусловно, после того как я раздал впустую несколько сотен визиток, вера в эффективность

и адекватность такого инструмента начала падать. А использование продавцом любого инструмента без энтузиазма, как известно, не приводит к сделке.

Все мои споры с РОПом о том, что в нашем бизнесе есть специфика и в нем рекомендации не работают, на деле заканчивались негодованием и искренним возмущением. Иногда мне казалось, что в такой момент мой менеджер готов взять веник и начать меня им дубасить, чтобы выбить из меня скептицизм и экспертность. Особенно смешно вспоминать, как я пытался аргументировать нежелание раздавать визитки попыткой сэкономить деньги компании на этих самых визитках.

И тут мой менеджер говорит, что я претендент на чемпионство по итогам года в нашей компании, с января по июнь я занимаю лидерские позиции в рейтинге всех продавцов и нужно во что бы то ни стало до конца года удержать лидерство. И в этот самый момент случилось чудо: мое отношение к рекомендациям резко изменилось. Мне почему-то сразу же захотелось придумать способы добывания дополнительных продаж, и я наконец-то начал думать об этом как заинтересованное лицо.

По сути, закатав рукава, я начал заново учиться брать рекомендации у Клиентов, параллельно изучая опыт продавцов из других компаний.

Начитаться и наслушаться пришлось достаточно много разных страшилок. Например, есть такая: одна известная компания в свое время ездила по квартирам и предлагала купить их пылесосы за приличные деньги. Если человек соглашался дать попробовать пропылесосить этим чудом техники свой ковер или диван, то начиналась тщательная чистка изделия, и результат порой превосходил ожидания. Но, пропылесосив ровно половину, продавцы выключали технику и начинали неспешно собираться: типа «мы продемонстрировали вам, как замечательно чистит, вот, убедитесь в этом сами, разница налицо». Недоумевающий Клиент спрашивал, а как же остальная половина ковра? На что продавец разводил руками и отвечал: «Не положено». В конце концов он соглашался дочистить вторую половину, но в обмен на эту работу ему должны были передать десять контактов из телефонной книги Клиента. По сути, надо было

выудить наводки вот таким странным способом, который иначе как шантажом не назовешь. Честно говоря, мне эта технология показалась сомнительной.

Такая же история случилась и с некоторыми моими знакомыми женщинами, которым звонили люди из косметологической компании и предлагали по акции бесплатно сделать какую-то невероятную маску для лица. Каково же было их удивление, когда им «забывали» намазать одну половину лица и требовали рекомендаций с телефонами в обмен на завершение процедуры.

В такие моменты хочется скорее плюнуть продавцам в лицо, потому что именно такие антипродавцы с такими негуманными способами добывания лидов и портят репутацию нашей благородной профессии.

Так делать, конечно, я не стал и продолжал изучение чужого опыта, перелопачивая кучу статей в интернете. И вот в своих поисках я набрел на форумы представителей сетевого маркетинга. Возможно, я слишком скептически настроен к людям из MLM, но я не понимаю, как мне относиться по-другому к тем, кто пытается буквально взять то, что работает на Западе, и без адаптации под отечественную ментальность применять это у нас.

Вот дословно один из способов, которые предлагают эти товарищи:

«Звоните клиенту и предлагаете ему бесплатно попробовать одну из ваших услуг в качестве теста. А взамен просите выслать от его имени несколько рекомендательных писем его знакомым, предварительно согласовав с ним текст. Смысл этого текста примерно такой: “Я попробовал вот этот товар, и мне очень понравилось. Получил такую-то и такую-то пользу. Хотелось бы поделиться с вами моими впечатлениями”».

Ну вот, представьте, что ваш друг попробовал новую зубную пасту или колбасу, после чего вам приходит письменная рекомендация вступить в общество почитателей этого бренда. На мой взгляд, в таком случае высока вероятность того, что друга можно начать считать бывшим или потерявшим адекватность восприятия. С нашими так не прокатит.

Или вот совет из интернета. Судя по всему, это дословно переведенный текст какой-нибудь западной статьи для тамошних продавцов:

«Нужно Клиенту оказать тестовую услугу, а взамен взять подробный видеоотзыв, в котором он рассказывает примерно следующее: “Я директор такой-то компании. У меня была проблема. И вот я пришел в компанию «Рога и копыта» и нашел решение…”»

Это больше смахивает на грубую, незамысловатую рекламу из телевизора, только в главной роли выступает ваш знакомый, который рассказывает про секущиеся кончики волос, из-за которых у него вечная бессонница, или про свою грустную собаку, которой не хватало кальция. Но наш дорогой друг, героически решившийся попробовать Наш Прекрасный Продукт, открывает для себя новую жизнь и новые же возможности и теперь чувствует себя просто великолепно!

Что вы подумаете о своем друге, если от него придет такой видеоотзыв?

Я не сдавался и пытался раздавать визитки с улыбкой и без, пытался, не уходя от Клиента, подождать, пока он не даст мне телефоны своих друзей, пытался замотивировать Клиента позвонить его знакомым и товарищам прямо сейчас. Но это практически всегда скорее отталкивало Клиентов от меня и охлаждало наш контакт. А я никак не мог понять, как же мне собирать рекомендации на потенциальном рынке, так как ни одного живого примера, у кого это удачно получалось бы, ни в моей компании, ни за ее пределами я не находил.

Успешный опыт сбора рекомендаций я нашел только у тех людей, которые занимались обслуживанием Клиентов и сопровождали их долгое время. При работе с постоянными Клиентами, когда выстроены действительно хорошие и максимально теплые отношения, когда специалист и Клиент поздравляют друг друга с праздниками, а наш продукт или услуга действительно первоклассные и вызывают у Клиента восхищение, то он и без какого-то вознаграждения будет вас рекомендовать. Но что делать мне на рынке активных продаж, где бóльшая часть Клиентов все-таки не покупают у меня?

Я гонял этот вопрос в голове сутками, и вот однажды меня прострелила очень простая (проще и не придумаешь) мысль. До сих пор помню, что случилось это в парикмахерской во время стрижки

у моего мастера. Я вспомнил, что мой дорогой мастер-парикмахер — это тот человек, которого мне порекомендовала моя коллега.

И с каждым падающим на пол волосом четче и четче начала проявляться моя новая продаванская татуировка: «**Люди готовы рекомендовать! Но только вас. А не ваши товары и услуги**».

Все гениальное просто!

Мой инструктор по вождению, специалист по продаже недвижимости, турагент, стоматолог, репетитор по английскому, фитнес-тренер, агент по страхованию, врач моих детей, экскурсоводы в каждом городе, куда я приезжаю, и многие другие люди, которые есть в моей жизни, — это же люди, которых мне порекомендовали! Все правильно! Люди рекомендуют людей!

И я начал действовать по-другому.

Даже если у меня не получалось продать Клиенту, я просто говорил ему такую фразу: «Всегда можете рассчитывать на меня, если у вас возникнут вопросы. И был бы признателен, если бы вы порекомендовали меня как специалиста вашим знакомым или друзьям». И после этого давал Клиенту пару моих дополнительных визиток.

После нескольких сотен неудавшихся попыток заручиться рекомендацией я разгадал, в чем заключается ключ, и это очень мне помогло стать лучшим продаваном года в компании.

Но сразу скажу, что чуда в виде шквала продаж и входящих звонков не произошло. При этом небольшое смысловое изменение фразы про рекомендацию меня как эксперта в вопросах, которыми я занимаюсь, привело в итоге к тому, что я начал получать примерно двух новых Клиентов в месяц, которые были действительно дополнительными к моему текущему результату. Двадцать дополнительных Клиентов в год на рынке B2B — это очень хороший показатель. Более того, уже потом, когда я рос в компании как руководитель, мне продолжали звонить знакомые и незнакомые люди с желанием встретиться и рассмотреть возможность совместной работы еще на протяжении нескольких лет, хотя я давно перестал раздавать визитки потенциальным Клиентам.

Когда мы пытаемся заручиться рекомендацией со словами «А есть ли у вас знакомые или друзья, которым был бы полезен мой продукт?»

или «Может ли наша компания быть полезной вашим родственникам?», мы как бы перекладываем ответственность за продажи наших товаров на Клиента и ждем, что он сейчас побежит и будет за нас работать. Но ни наш замечательный продукт, ни наша уникальнейшая линейка услуг, ни распрекрасная компания, интересы которой мы представляем, не сыграют такой роли, как вы. Вы тот человек, которого Клиент уже немного знает, вы тот человек, который может понравиться его друзьям, и, главное, вы тот, кто может принести им пользу.

В этом ключ.

Компания обезличена, сервис тоже, продукт тоже. Вы — нет.

Если вы честно работали, пытались помочь Клиенту, сделать его лучше, если вы проявили уважение к человеку, он с удовольствием порекомендует вас знакомым, партнерам или родственникам. И, я вас уверяю, рекомендовать вас будут как человека: «Тут такой хороший мальчик приезжал» или «Девочка — супер! Так мне помогла».

Позже я уже разобрался и в том, почему Клиенты в принципе рекомендуют хороших специалистов, и об этом уже писал в татуировке про главный мотив наших людей — это та же самая потребность человека выглядеть героем в глазах других. Он будет рекомендовать вас, потому что у него возникает чувство большой гордости *за себя*, что он может отправить своих друзей, родственников и коллег к *своему* эксперту, то есть к *вам*.

Или к своему парикмахеру, или к юристу, или, или, или…

Так что у вас есть отличная возможность помочь другим стать героями, и я предлагаю начать использовать ее!

Еще важная вещь, которую я бы рекомендовал руководителям отделов продаж, — это поставить на контроль попытки ваших сотрудников просить рекомендации.

Продавцы часто забывают это делать в силу совершенно разных обстоятельств.

Клиент, особенно довольный тем, как отработал наш продаван (вне зависимости от того, купил он или нет), может дать нам рекомендацию, но только в том случае, если попросить ее! Сам Клиент не обязан догадываться о том, что вам нужна рекомендация. Он, может быть, и хочет вас отблагодарить, и ему приятно, что вы

такой молодец, но догадаться, что нужно отблагодарить вас именно таким образом, он не в состоянии.

Не могу не добавить очень важную вещь. Как и любой другой инструмент продавца, рекомендации будут эффективно работать только в том случае, если верить в их эффективность. Я верю, что это работает, потому что это дает мне результаты и по сей день.

P. S. Если вам нравится читать то, что я пишу в своих книгах, и вы считаете, что эта информация может быть полезна вашим коллегам, друзьям и другим хорошим людям из вашего окружения, я был бы признателен вам, если бы вы порекомендовали меня как бизнес-автора, помогающего людям добиваться высоких результатов!

Успехов в дополнительных продажах, друзья мои!

19. Мы продаем будущий образ жизни Клиента. И отвечаем за это

— Мои личные связи и ваша самодеятельность — вот все необходимое и достаточное для организации международного Васюкинского турнира. Подумайте над тем, как красиво будет звучать — «Международный Васюкинский турнир 1927 года». Приезд Хозе-Рауля Капабланки, Эммануила Ласкера, Алехина, Нимцовича, Рети, Рубинштейна, Мароци, Тарраша, Видмара и доктора Григорьева обеспечен. Кроме того, обеспечено и мое участие!

— Но деньги! — застонали васюкинцы. — Им же всем деньги нужно платить! Много тысяч денег! Где же их взять.

— Все учтено могучим ураганом! — сказал О. Бендер. — Деньги дадут сборы!

— Кто же у нас будет платить такие бешеные деньги? Васюкинцы...

— Какие там васюкинцы! Васюкинцы денег платить не будут. Они будут их по-лу-чать! Это же все чрезвычайно просто. Ведь на турнир с участием таких величайших вельтмейстеров съедутся любители шахмат всего мира. Сотни тысяч людей, богато обеспеченных людей, будут стремиться в Васюки. Во-первых, речной транспорт такого количества людей поднять не сможет. Следовательно, НКПС построит железнодорожную магистраль Москва — Васюки. Это раз. Два — это гостиницы и небоскребы для размещения гостей. Три — это поднятие сельского хозяйства в радиусе на тысячу километров: гостей нужно снабжать — овощи, фрукты, икра, шоколадные конфеты. Дворец,

в котором будет происходить турнир, — четыре. Пять — постройка гаражей для гостевого автотранспорта. Для передачи всему миру сенсационных результатов турнира придется построить сверхмощную радиостанцию. Это в-шестых. Теперь относительно железнодорожной магистрали Москва — Васюки. Несомненно, таковая не будет обладать такой пропускной способностью, чтобы перевезти в Васюки всех желающих. Отсюда вытекает аэропорт «Большие Васюки» — регулярное отправление почтовых самолетов и дирижаблей во все концы света, включая Лос-Анжелос и Мельбурн...

Мой проект гарантирует вашему городу неслыханный расцвет производительных сил. Подумайте, что будет, когда турнир окончится и когда уедут все гости. Жители Москвы, стесненные жилищным кризисом, бросятся в ваш великолепный город. Столица автоматически переходит в Васюки. Сюда переезжает правительство. Васюки переименовываются в Нью-Москву, а Москва — в Старые Васюки. Ленинградцы и харьковчане скрежещут зубами, но ничего не могут поделать. Нью-Москва становится элегантнейшим центром Европы, а скоро и всего мира.

— Всего мира! — застонали оглушенные васюкинцы.

— Да! А впоследствии и Вселенной. Шахматная мысль, превратившая уездный город в столицу земного шара, превратится в прикладную науку и изобретет способы междупланетного сообщения. Из Васюков полетят сигналы на Марс, Юпитер и Нептун. Сообщение с Венерой сделается таким же легким, как переезд из Рыбинска в Ярославль. А там, как знать, может быть, лет через восемь в Васюках состоится первый в истории мироздания междупланетный шахматный турнир!

Остап-Сулейман-Берта-Мария-Бендер-бей
(И. Ильф и Е. Петров, «Двенадцать стульев»)

Что там говорить, Остап Бендер был мастером продаж и презентаций!

Конечно же, недопустимо врать Клиентам и продумывать разные другие мошеннические схемы продаж, так как все-таки мы настроены на долгосрочное сотрудничество с нашими Клиентами и хотим с ними работать всю жизнь, тем не менее у Бендера есть чему поучиться.

В вышеприведенном монологе главное, что Остап рассказывает васюкинцам, что их ждет, если они согласятся провести шахматный турнир, и, на мой взгляд, это одно из ключевых преимуществ великого комбинатора: он умеет нарисовать красивую картинку будущего.

В одном из интервью журналист задала мне вопрос: «Что такое продажа?» Я надолго задумался, а потом ответил: «Продажа — это обмен денег Клиента на его более качественное будущее с нашими товарами и услугами», — и до сих пор придерживаюсь этой точки зрения.

Все мы продаем товары или услуги, которые улучшают жизнь наших прекрасных Клиентов. (Ну или почти все. Если это не так, прошу прощения и сочувствую вам.) То есть благодаря нашим продажам Клиенты чувствуют себя более красивыми, умными, сильными, ловкими, самодостаточными, богатыми, их жизнь при правильном использовании наших продуктов становится хотя бы чуть-чуть, но лучше, так ведь? Надо об этом и рассказывать нашим Клиентам! Насколько ему будет удобно, если он сошьет костюм на заказ, станет ли он здоровее, если купит себе абонемент в фитнес-центр, как он сможет сэкономить свое время, используя справочно-правовую систему, как на него будут смотреть любимые женщины после того, как

он пробежит марафон в школе бега, или на нее любимые мужчины, когда она посетит все SPA-процедуры.

Вот вроде банальную вещь пишу, с которой сложно не согласиться, но, к сожалению, крайне мало продавцов работают и рассказывают своим Клиентам про будущий образ жизни.

Однажды, когда я улетал из Калининграда, в аэропорту девушка пригласила нас на мини-выставку, где продавались разные массажеры, в том числе штук пять разных для ног.

Мне всегда интересно, как работают другие продавцы, и я согласился. Она была мегакрута! Четко отработанные скрипты, отличная ненавязчивая презентация и будущее! Ах, как она рассказывала про мое светлое будущее, про то, как я стану приезжать с работы, укладывать детей спать и после прохладного освежающего душа включать массажер для ног и ловить невероятную негу, наслаждаясь тем, как он разгоняет застоявшуюся кровь после перелета и целого дня, проведенного на ногах. В общем, в самолет меня еле пустили, потому что заходил я в салон с огромной коробкой, в которой лежал недешевый массажер. Даже без скидки купил, кстати. Зачем мне скидка, если я везу с собой образ своего улучшенного будущего?

И это, пожалуй, один из немногих ярких случаев в моей жизни, когда мне продавали красиво, рассказывая про меня и мое лучшее будущее с этим товаром.

Сейчас модно говорить про так называемые боли Клиента, про акцентирование внимания на проблемах, а потом: «Та-да-а-ам! Вот вам волшебная таблетка, вот вам решение проблем!» Помните, как в рекламе, где у женщины резко ломается стиральная машинка, из которой вытекает огромная лужа, и она хватается за голову, а потом ей предлагают специальное средство для умягчения воды, которое нужно обязательно купить. У меня несколько тысяч знакомых, и в одно время я специально спрашивал их, была ли у кого-нибудь из них когда-нибудь такая проблема с лужей на полу. Пока ни одного такого человека не нашел.

Акцентирование на проблеме (существующей или нет) и потом героическое ее решение с помощью наших продуктов или услуг — это работающая технология продаж, но, мне кажется, люди уже давно

устали от проблем. Им хочется преобразования себя и своего образа жизни в лучшую сторону.

Продажи сейчас — это не просто забирание денег у Клиента, предоставление ему товаров и пропадание из его жизни. Если мы думаем о «Клиентах на всю жизнь», об эффекте позитивного сарафанного радио, о том, что Клиенты будут нас рекомендовать снова и снова, то мы должны не только формировать образ позитивного будущего, но и делать все для того, чтобы будущее это Клиент действительно получил.

Одни из моих хороших друзей — это менеджеры компании «Аскона», которые производят товары для сна. Они действительно очень круто работают и отвечают за свои слова и, так как я сам сплю на подушках, которые они производят, и даже видел процесс производства, всем всегда рекомендую попробовать их товары, например подушки Sleep Professor, потому что сон будет принципиально другой, особенно если работа наша требует растраты себя и своих жизненных сил. Я не стесняясь говорю людям, что мой сон стал таким же крепким, как в лучшие моменты детства. И потом мне пишут: «Максим, спасибо за рекомендацию “Асконы”! Купил подушку, одеяло, кровать, теперь живу в принципиально другом мире». И, конечно же, в такие моменты я и собой горжусь, что помог улучшить жизнь людей, и «Асконой» горжусь за то, что мне не стыдно говорить про их товары.

И вот это ожидание, этот промежуток времени, когда мы нарисовали образ светлого будущего в голове Клиента, и пока он не получит какой-то эффект от пользования нашими услугами, он самый важный. Потому что именно в этот момент решается вся судьба нашей компании, на кону вся репутация нашего бренда, весь смысл будущего развития и так далее. Но, к сожалению, многие до сих пор думают, что продажа заканчивается на моменте, когда Клиент перечислил деньги на наш расчетный счет. В этом и есть наше основное отличие от того, что делал Остап-Сулейман-Берта-Мария-Бендер-бей. Надо не просто формировать позитивный образ будущего Клиента, но и отвечать за свои слова.

Однажды я проводил собеседование со своими кадровыми резервистами для назначения одного из них на должность руководителя

отдела продаж, и, так как кандидатов было несколько, каждому из них задавал вопрос: «Почему именно тебя я должен назначить на эту должность?» И один из троих кандидатов очень уверенно и классно спросил меня: «Максим Валерьевич, вы же хотите, чтобы у вас появился отдел продаж, который рвет всех? Вы будете гордиться этим отделом и тем, что вы приняли в один момент правильное решение и выбрали именно меня на эту должность!»

Это было убедительно! Я даже представил себе, как он выходит на сцену и я крепко пожимаю ему руку за победу его отдела в каком-нибудь внутреннем конкурсе. В общем, продал он мне свою кандидатуру.

Но дальше все было достаточно грустно, потому что человек, получив погоны руководителя, перестал доказывать свою состоятельность и успокоился. К сожалению, такое иногда случается. Через какое-то время пришлось констатировать, что он не справился со своей новой работой, и снимать его с должности, но именно перед тем, как поговорить с ним об этом, я оголил свою татуировку **«Мы продаем будущий образ жизни Клиента»** и добавил к этой тату еще одну фразу: **«И отвечаем за это»**.

Важнейшая татуировка, которую предлагаю сделать каждому продавану.

20. «Дорого» — у продавца в голове!

На рынке корову старик продавал,
Никто за корову цены не давал.
Хоть многим была коровенка нужна,
Но, видно, не нравилась людям она.

— Хозяин, продашь нам корову свою?
— Продам. Я с утра с ней на рынке стою!

— Не много ли просишь, старик, за нее?
— Да где наживаться! Вернуть бы свое!

— Уж больно твоя коровенка худа!
— Болеет, проклятая. Прямо беда!

— А много ль корова дает молока?
— Да мы молока не видали пока...

Весь день на базаре старик торговал,
Никто за корову цены не давал.

Один паренек пожалел старика:
— Папаша, рука у тебя нелегка!
Я возле коровы твоей постою,
Авось продадим мы скотину твою.

Идет покупатель с тугим кошельком,
И вот уж торгуется он с пареньком;

— Корову продашь?
— Покупай, коль богат.
Корова, гляди, не корова, а клад!

— Да так ли! Уж выглядит больно худой!
— Не очень жирна, но хороший удой.
— А много ль корова дает молока?
— Не выдоишь за день — устанет рука.

Старик посмотрел на корову свою:
— Зачем я, Буренка, тебя продаю?
Корову свою не продам никому —
Такая скотина нужна самому!

Сергей Михалков,
«Как старик корову продавал»

Возражение «Дорого!», пожалуй, одно из самых распространенных в среде любых продавцов из любой сферы деятельности. Скорее всего, оно возникает у Клиента из-за того, что ожидания от использования наших продуктов не создали такую ценность в его голове, за которую он мог бы отдать нам именно эту сумму.

Безусловно, каждый продавец должен умело разбираться с возражениями, знать технологию их отработки и иметь многовариативность заготовленных аргументов для определенных типов Клиентов, но в реальной жизни я часто сталкивался и продолжаю до сих пор сталкиваться с тем, что продавцы далеко не всегда готовы продавать дорого. И виной всему не слабое знание технологий отработки возражений, а некая внутренняя установка сотрудников.

Когда я сам был молодым продавцом с зарплатой 5000 рублей в месяц, то продавать услуги моей компании по 20 000, 30 000, а то и 100 000 рублей казалось чем-то неадекватным. Мне самому было сложно назвать такую цену, потому что я знал, что на те же 20 000 рублей моя семья может прожить целый месяц. Поэтому я и предлагал Клиентам продукты по нижней границе прейскуранта, по сути, не оставляя себе возможности упасть в цене еще куда-то ниже, если вдруг Клиент закапризничает и захочет купить что-то еще более дешевое.

Тот феномен, когда продавец решает за Клиента, что лучшее предложение — это самое дешевое, впоследствии я назвал «считаем деньги Клиента». Ну, то есть когда продавец решает, что лучшее предложение — это сэкономить Клиенту его деньги, а не продать то, что потом нашему Клиенту, возможно, сможет принести еще большие деньги.

Мы с коллегами очень умело экономили деньги и раздавали скидки Клиентам до тех пор, пока не случилась одна история. Компания, в которой я тогда работал, имела несколько бизнес-единиц, каждая из которых занималась своим видом деятельности. И как-то одна из моих коллег перешла работать в другую бизнес-единицу, которая оказывала Клиентам услуги существенно дороже тех, которые продавал я. Отдельно отмечу, что мы с этой коллегой неоднократно обсуждали завышенные цены на наш продукт и громко возмущались очередным их ростом.

Спустя какое-то время я узнал, что моя коллега достаточно успешно продает услуги на своей новой работе, но справедливости ради отмечу, что и там она продолжала продавать по нижней планке прейскуранта.

Самым большим моим удивлением было то, что я узнал, что их нижняя планка была на тот момент выше, чем наша самая высокая цена. Для меня это было предательством. Как такое возможно? Мы же вместе с ней столько раз экономили деньги нашим Клиентам, и вот тут она предательски продает услуги в десять раз дороже. И, конечно же, я с ней решил встретиться и пригласил на обед, чтобы разобраться в этом странном и неоднозначном для меня вопросе.

— Оля, ну как же так? Ты со скрипом продавала то, что стоит пять тысяч рублей! Неужели у тебя руки не дрожат, когда ты выставляешь клиентам счета на сто пятьдесят тысяч? Это же какой-то нонсенс! В чем секрет?

— Да нет никакого секрета, Максим. Я поняла просто, что люди готовы платить такие деньги. Бывает такое, что они сами звонят и просят меня побыстрее им продать наши услуги. Поначалу для меня это было удивительным, но сейчас я уже привыкла. Правда, на большие суммы пока еще боюсь счета выставлять.

— Получается, что то, что продаю по-прежнему я, — это совсем не дорого?

— Получается так. Это мы с тобой решили все за Клиентов, а если человеку нужны наши услуги, то он и не такие деньги готов заплатить, уверяю тебя. И знаешь, что самое интересное?

— ?

— Я работаю не с другими Клиентами. Это те же самые Клиенты, Максим, которым мы продавали за 5000 рублей. Те же самые…

Для меня это было как удар ножом в спину. Это что же получается? Что зря я решал за Клиента, что ему нужны только наши самые недорогие услуги, зря я экономил ему деньги, зря я так странно проявлял заботу о нем?

Вердикт однозначный — зря.

Те же самые Клиенты потом звонили другим моим коллегам, другим своим партнерам или, может быть, даже моим конкурентам и с радостью оплачивали счета в тридцать раз дороже тех, которые выставлял им я.

С обеда этого я уходил не только с разочарованием в собственной правоте, но и с новой дымящейся татуировкой, которую мне нанесла Оля: «**“Дорого” — это у продавца в голове**».

Действительно, на протяжении всей своей дальнейшей менеджерской жизни я все чаще и чаще встречался с этим феноменом: продавец сам ограничивает себя некой верхней суммой сделки, которую он считает приемлемой и выше которой вряд ли он сможет подняться даже морально. И у каждого продавца эта планка совершенно разная, а высота ее, как правило, зависит от статуса и ранга этого продавца.

Переходит он на повышение в более престижное подразделение или получает приписку «старший» к своей должности, и сразу у него повышается средний чек сделки. Почему? «Ну, как-то стыдно работать в таком престижном отделе продаж и продавать дешево, Максим Валерьевич».

Вот и у меня после разговора с Олей этот комплекс цены как рукой сняло, и я просто перестал думать об этом. И когда понял, что главное — это сформировать ценность продукта у Клиента в голове и показать ему его выгоды от работы с нашей компанией, тогда опять начал «учить матчасть» и скрупулезно разбираться во всех функциях и возможностях, которые я продавал потом больше двенадцати лет на разных должностях.

Напоследок расскажу забавную историю, которая случилась с моим старым товарищем, звали которого Марат. Он тоже работал продавцом и реализовывал софт, необходимый каждому юридическому лицу. Находился он тогда в самом начале своего пути, очень

старался доказать свою состоятельность и много времени и сил вкладывал в самосовершенствование, но продавать дорого тоже боялся, потому что минимальная стоимость продукта составляла три его месячных оклада. И вот однажды утром ему дают срочное задание выехать к Очень Крутому Клиенту имени В. И. Ленина, которого знают абсолютно все. К Клиенту этому должен был ехать более опытный продавец, но у того случились какие-то непредвиденные обстоятельства, и руководитель отдела продаж скрипя зубами отдал эту наводку моему товарищу.

Сам факт того, что он едет к Очень Крутому Клиенту имени В. И. Ленина, уже поверг Марата в состояние, близкое к паническому, а когда он увидел старые советские дубовые столы из красного дерева, огромные мраморные лестницы на входе в здание и серьезных людей в серьезных костюмах, то почти лишился дара речи от волнения.

Но пришлось собраться, встретиться с Клиентом и провести ему классную презентацию, отдавая себя самого без остатка. Ведь такой шанс выпадает далеко не каждому. Надо отметить, что человек, уполномоченный вести переговоры со стороны Очень Крутого Клиента имени В. И. Ленина, во время презентации одобрительно кивал и всячески проявлял интерес к тому, что Марат показывал.

И вот они переходят к обсуждению цены, и Клиент начинает интересоваться, сколько же стоит такая замечательная программа.

Марат, видя положительную реакцию Клиента, закрывает глаза и тараторит «оптимальныйкомплектподходящийвашейорганизациистоитшестнадцатьтысяч» — и приоткрывает один глаз.

Клиент белеет, испускает тяжелый вздох и сквозь звук, похожий на стон, говорит: «Да-а-а-а, дороговато, дороговато выходит. Даже для нас…» — и одновременно с этим выводит в столбик цифры на листке, который лежит перед его глазами.

1...
6…
0…
0…
0...

И дописывает в конце:

$...

Марат, увидев это, аж закричал: «Да нет же! Рублей! Шестнадцать тысяч рублей!»

«Рублей?!» — искренне удивляется Клиент, и они тут же заключают договор, и в этот же день счет уходит на оплату.

Марат своими стараниями и классной презентацией создал настолько огромную ценность своего продукта в голове у человека, уполномоченного вести переговоры со стороны Очень Крутого Клиента имени В. И. Ленина, что тот подумал, что цена вопроса в разы больше, и даже в этом случае начал размышлять, как ему решить этот вопрос, а не сразу выгнал его из офиса.

«Дорого» — это только у нас в голове. Не нужно решать это за Клиентов, друзья мои. Нам нужно хорошо знать наш продукт и уметь создавать ценность в десятки раз большую, чем стоимость наших услуг. А чтобы этого не забывать, нужно сделать себе соответствующую татуировку. Желательно на самом видном месте.

21. Даже то, что бесплатно, нужно уметь продать

Всем потенциальным бартерщикам сначала нужно продать ценность наших продуктов и услуг, а не предлагать сразу бартер. Иначе они вам откажут или будут в ваш адрес сливать свой неликвид, который никогда не принесет результатов.

Из выступления директора компании «Пантеон»
Игоря Арова на первой Международной конференции
провайдеров образовательных услуг

У нас, как и в любой другой компании, периодически проводились сезонные акции, когда наши продукты можно было предложить Клиентам на льготных условиях.

Безусловно, если этот процесс отпустить и отдать позиционирование подобной акции в руки сотрудникам, то мы получим следующую сцену: вдохновленные продаваны несутся с предложениями к Клиентам со словами «Налетай, подешевело!» и, как правило, получают отказ. Очень редко бывает такое, что попадаются Клиенты, которые выжидали нашу акцию и принимают решение начать сотрудничество с нами именно в этот период.

Сейчас напишу очевидную для всех вещь: Клиенту все равно, сколько стоят наши товары или услуги, если он не хочет с нами работать и у него нет внутренней потребности это купить.

Ну вот представьте себе, приходит к вам продавец и предлагает купить… допустим, стул. А вам стул ну совсем как-то не нужен, дома и так места не хватает. А продавец давит:

— Возьмите стул. Отдам дешево!

— Нет, спасибо, мне стул не нужен.

— Так дешево же отдаю! У нас распродажа стульев! Берите!

— Нет, спасибо.

— Ну как же так. Цена вообще смешная! Берите, не пожалеете!

Как бы продавец в этой ситуации ни козырял ценой, вас это только будет раздражать. И любая низкая цена в этот момент будет для вас высокой. Потому что вам стул не нужен. Цена в продажах всегда вторична, и ее обсуждение возможно только в том случае, если у нас существует потребность купить именно этот продукт.

Ведь если бы продавец стульев сначала сделал попытку рассказать, что стул изготовлен из карельской березы, выросшей исключительно

в экологически чистой области страны, поведал о чудесных свойствах этой карельской березы, показал бы видеоотзывы восхищенных медиаперсон, дал бы попробовать посидеть вам на нем и так далее, и так далее, и так далее, то есть вероятность, что аргумент «а у нас еще и распродажа» мог бы сыграть определенную роль.

Но очень многие продавцы выставляют цену первым и самым главным аргументом: «Покупайте у нас, потому что у нас дешево!» — и обижаются, что их продукт никому не нужен, а потом мы получаем продавецкий гул из серии «Клиенты ничего не хотят, а в стране экономический кризис».

Один мой сотрудник не соглашался и все время спорил со мной по этому поводу. Он приводил такой пример: «Ну вот, смотрите, прихожу я на рынок, и там у двух торговцев лежат огурцы. Один продает за 100 рублей, а второй за 140. Ну очевидно же, что я куплю за 100. Огурцы, они и есть огурцы! Че там их сравнивать!»

На что я отвечал ему, что, во-первых, у него уже есть потребность в огурцах, а значит, внутренняя готовность потратить на них деньги, вот в таком случае действительно цена уже может иметь значение.

— Купи хрен, рядом лежат корни хрена за тридцать рублей!

— А зачем мне хрен?

— Ну, он дешевле, чем огурцы! В три раза!

— Нет, хрен, а тем более его корни мне точно не нужны.

— Ну так вот с этим разобрались. Значит, цена все-таки вторична. Сначала надо попробовать продать товар, а потом уже обсуждать цену.

Во-вторых, дальше уже ты принимаешь решение, выбирая среди равнозначных огурцов одного сорта, цвета, формы, вкуса и вероисповедания, где ты их будешь покупать: в интернет-магазине, на рынке, в «Магните» или «Пятерочке».

Но огурцы за 140 рублей не такие же, как и за 100, они совсем другие. Они выращены в самой огурцовой Рязанской области, они не тепличные, а первые грунтовые, они хрустят, плотненькие и безумно вкусные! Попробуй, сравни и убедись сам! Я готов тебе отрезать пол-огурца, а то и весь съешь! А там, где за 100, даже пробовать не дают. Купишь за 140? Так и быть, 10 процентов на первый раз тебе скину, но, уверен, ты будешь возвращаться снова и снова! Бери!

— Убедительно, — пробурчал мой сотрудник.

— Да, и только в конце я решил усилить предложение скидкой. А некоторые с порога кричали бы: «Берите у нас! У нас скидка десять процентов!» И это почти не сыграло бы никак на их продажах. Ну и, в-третьих, наконец, вот смотрю я на тебя, и ты не похож на человека, который экономит на себе. Костюм нормальный, рубашка приличная, часы не пластмассовые на руке, обувь кожаная. Что же ты самое дешевое не покупаешь?

— Ну, я, кстати, все это покупаю на распродажах!

— В этом есть здравый смысл, но принимаешь решение обновить себе гардероб наверняка до того момента, как на витрине появится слово SALE. И опять же, если приспичит и сегодня у тебя рубашка порвется, вряд ли ты будешь ждать акций и скидок, а пойдешь и купишь, правильно?

— Правильно.

Это один из тысяч диалогов, которые я провел с сотрудниками за тринадцать лет управленческой деятельности в продажах.

Я бы не писал в книге про это так подробно, если бы видел, что продавцы используют скидки и бонусы, и не в качестве основного аргумента для продажи, а как усиление предложения. Но повсеместно, от продавцов гаджетов до агентов по недвижимости, они принимают решения за Клиентов, считают в уме их деньги и пытаются сделать так, чтобы Клиенты сэкономили на том, что им еще не продано.

Расскажу еще один случай из управленческой практики. Однажды в качестве эксперимента у нас появилась легальная возможность поставлять свои продукты (а продавал я компьютерные программы, которые подразумевали в дальнейшем ежемесячное абонентское обслуживание) по любой цене. Абсолютно любой, которую мы сами как первые лица в нашем департаменте продаж назначим. Обычно мы брали глубокую предоплату за шесть месяцев вперед, но раз у нас появилась возможность самим влиять на цену, мы решили порадовать своих продавцов уникальными условиями и разрешить им брать предоплату всего за два месяца.

Нам казалось, что это были крайне заманчивые условия, но всплеска продаж не произошло. Может быть, благодаря этому около десятка Клиентов нам удалось привлечь, а остальные не спешили перечислять

деньги на наш расчетный счет даже по таким сверхвыгодным для них условиям.

Мы глубоко задумались, начали изучать вопрос, разговаривать с продавцами и услышали прежние аргументы: «Клиенты говорят, что это дорого» и так далее. Ну куда уж дешевле-то?! И это ведь эксклюзив! Таких условий мы никогда не предлагали!

В конце концов чуда не произошло и повышенного спроса мы так и не увидели. А так как наш управленческий расчет был на то, что падение цен все-таки сыграет свою роль в выполнении планов продаж, но в итоге мы ошиблись, то было очевидно, что мы сильно недополучаем выполнение планов на конец отчетного периода. Нужно было срочно что-то придумать. За четыре дня до конца периода мы собрали на совещание всех ключевых руководителей отделов продаж и, чтобы спасти выполнение планов, коллегиально, почти взявшись за руки, решили пойти ва-банк и впервые в жизни предложить Клиентам мегасуперэксклюзивные условия, которых никогда в практике нашей не было.

Мы решили продавать наш продукт в последние три дня месяца бесплатно. То есть от Клиента нужно только согласие и подписанный договор, а поставку осуществим бес-плат-но.

Собрав всех продаванов, мы, зажмурив глаза, сообщили им эту радостную новость.

— Ребята, мы сделали все, чтобы планы были выполнены. У нас есть три дня, чтобы захватить этот город! Вперед, товарищи бойцы! Только вперед!

И товарищи бойцы с радостными гигиканьем и улюлюканьем помчались в поля сообщать своим Клиентам невероятные условия сотрудничества с нами. Тысячи звонков — «Только три дня! Уникальные условия на рынке!», сотни встреч — «Я приехал вам сообщить, что для вас цена на наши услуги составляет ноль рублей», все сотрудники продаж направили свою энергию на то, чтобы Клиентам было понятно, что такого больше не будет никогда.

За эти три дня мы сделали ноль продаж.

Потому что со стороны это напоминало ту же продажу стула, которую мы приводили в пример чуть выше.

Уже потом, анализируя эту ситуацию, мы сделали себе управленческие татуировки **«Даже то, что бесплатно, нужно уметь продать»**.

Конечно же, первичны всегда качества продукта, выгоды Клиента, уровень доверия, профессионализм и внешний вид продавца, а цена, цена — это всегда потом. Это вторично. Нельзя продавать, потому что дешево.

После моего разговора с сотрудником насчет огурцов на рынке он не успокаивался и все равно искал подтверждение тому, что люди покупают «потому что дешево». В итоге спустя неделю он прибежал ко мне с горящими глазами и железобетонным аргументом и взахлеб начал рассказывать:

— У меня в подъезде живет дядечка, он не работает, и я видел, как он в магазине покупает только товары с желтыми ценниками, только те, на которые есть скидка. Вот вам пример, пожалуйста!

Я грустно посмотрел на него и смог сказать только одно:

— Дядечка из твоего подъезда — это не наш Клиент, дорогой мой продавец. Совсем не наш Клиент…

Но это совсем другая история.

22. Ищите внешние мотиваторы!

Пока гром не грянет, мужик не перекрестится (Пословица)
(В старину верующие люди боялись грозы как необъяснимого явления природы. Когда гремел гром, они считали, что это святой Илья-пророк едет по небу на своей колеснице. Чтобы отвести беду, во время грозы люди крестились. В другое время большинство забывало креститься. Вспоминали об этом только в трудную минуту, когда случалась беда. Беспечный человек не сделает необходимого заранее, до тех пор, пока его не заставят обстоятельства. Говорится, когда кто-то только в последний момент, часто в минуту опасности, делает то, что должен был сделать заранее.)

От приставаний пожарного инспектора отмахивались и Матвей Иванович, и Охрин, хотя уж кто-кто, а они знали, что такое пожар на селе в знойный летний день. Но Матвей Иванович все откладывал да откладывал этот вопрос от одного заседания правления до другого, пока… Оно и верно говорится: «Гром не грянет, мужик не перекрестится».

Н. Вирта, «Крутые горы»

В вечном менеджерском споре о том, какая мотивация сильнее: внутренняя или внешняя, я выбираю внешнюю. Безусловно, я на 100 процентов согласен, что внутренняя мотивация гораздо сильнее, если человек чего-то хочет сам, если у него горит огонь изнутри, то его не надо подгонять и кричать ему «давай-давай!», он и сам задаст жару, кому захочет. Но вот разбудить внутри человека это желание… стоит очень больших усилий. Как говорится, пока гром не грянет, мужик не перекрестится.

Я стараюсь всю жизнь сам ставить себе цели, идти к ним и считаю, что Путь по направлению к своим целям — это смысл жизни любого здравомыслящего человека, но все-таки знаю, что если у меня нет внешнего мотиватора, то путь будет более зыбким и вязким. Это происходит из-за того, что мне себя становится жалко, например, иногда хочется полениться или я начинаю довольствоваться тем, чего уже достиг, и считаю это более чем нормальным.

Но если я кому-то что-то пообещаю… или ради кого-то что-то буду делать, то себя жалко уже не становится, и я начинаю пахать не покладая рук и не жалея себя.

Татуировку эту я получил в далеком мае 2004 года. Очень хорошо помню этот период, потому что я уже был топовым продаваном в компании и ровно за неделю до окончания квартала «закрыл» своими показателями самый высокий норматив, который существовал в нашем департаменте. То есть мне уже ничего не нужно было делать. Боевая задача выполнена на 100 процентов, больше меня никто не продает, к тому же я выиграл очередной конкурс по продажам и был счастлив и важничал. Подобное ощущение испытывал только однажды, когда в военном училище сдал сессию досрочно. То есть ты уже все сделал в отличие от сослуживцев, а в отпуск раньше поехать

не можешь, потому что не положено. Так же и сейчас было. На работу ходить нужно, но с меня никто ничего не требует.

И вот выхожу я, довольный как слон, из офиса, смотрю на весеннее теплое солнышко и вижу, как, понурив голову, курит в сторонке мой РОП Н. А. Для меня это был очень близкий человек, и мне было далеко не все равно, почему мой менеджер грустит, поэтому я подошел к ней и спросил:

— Н. А., что у вас случилось? Почему грустите?

Тяжелый вздох и фраза в ответ:

— Ты-то молодец, все уже сделал и даже больше, а остальные-то наши подводят меня. Я без премии квартальной уже полгода сижу, и в этом квартале, похоже, та же участь меня ждет.

И грянул гром. У меня внутри все забурлило, закипело. Как так? Что за несправедливость? Я работаю в лучшем отделе с лучшим руководителем, и мой РОП да без премии?! Да я, да мы!

— Сколько вам нужно продаж для этой премии?

— Да зачем тебе это? Ты уже все сделал для себя, не парься.

— Я сделаю для вас! Сколько надо?

— Шесть. Шесть продаж, шесть Клиентов.

Надо сказать, что на нашем рынке такое количество Клиентов, привлеченных в квартал одним сотрудником, считалось нормальным. А тут неделя и моя клиентская база, от которой не осталось живого места после напряженной работы. Но, с другой стороны, есть супермотив — доказать своему руководителю, которая потратила кучу сил для того, чтобы сделать меня классным продаваном, что я готов для нее на подвиг!

— Я сделаю это для вас, — сказал я и побежал в офис.

Н. А. наверняка в тот момент хитро улыбалась и радовалась, что столкнула с места того, кому уже ничего не было нужно.

Оставшиеся пять рабочих дней для меня были как в голливудском фильме, в котором неожиданно становится известно, что скоро произойдет столкновение астероида с Землей, и где-то в большой комнате находится огромный экран с обратным отсчетом минут, оставшихся до большого взрыва. И я, как Брюс Уиллис, спасаю планету от неизбежного конца света.

Я не помню деталей, но пятерых Клиентов за это время привлечь к нашему сотрудничеству я сумел, а вот шестого никак не получалось. Весь в мыле я гонял по Москве и так и не смог никого больше убедить, что с нами необходимо заключить договор.

31 июня, примерно в обед, я еще раз открыл CRM, чтобы в очередной раз посмотреть, кому можно предложить наши услуги, и увидел в списке одну компанию, у которой был слабый интерес к нашим продуктам при нашей первой встрече, а потом они куда-то пропали и перестали снимать трубку телефона.

Я взял свой портфель и отправился к ним в офис, который находился в сорока минутах от нас и располагался в отдельно стоящем здании в центре города. Когда я приехал, то увидел милую сцену, как маляры в шапочках, сделанных из газет, катают валики по стенам и громко смеются, рассказывая друг другу что-то на незнакомом мне языке.

— Тут находилась компания, которая продавала БАДы, — сказал я. — Где они?

Судя по всему, не только я не понимал их язык, но и они мой тоже. Но я не сдавался и усердно требовал их старшего, бригадира, прораба и так далее. Минут через десять появился их земляк, изрядно помятый, но знающий русский язык.

— Мне нужен директор компании, которая здесь находилась. У вас остались его координаты?

Он не знал его координат, но знал того, у кого они могли быть, и через пять минут мы уже звонили другому человеку, а через десять я уже ехал в новый офис этой компании.

Моему удивлению не было предела, когда я увидел другой бренд, другой логотип и другие рекламные материалы организации, раньше продававшей БАДы, но еще большее удивление вызвал я у директора и главбуха компании, которые реально открыли рты, когда увидели меня, радостно заходящего в их офис. На часах было 17:00, и оставался один час до конца квартала.

Компания эта за время нашего расставания передумала заниматься БАДами и решила продавать финансовое инвестирование, что уже само по себе было забавно, но деятельность свою новую вести еще не начала. Их директор Игорь после того, как узнал, каким образом

я их нашел, реально встал, начал мне аплодировать и через полчаса оплатил счет на наши услуги.

Это платежное поручение, которое я вез в офис своему РОПу, было самым дорогим в моей жизни. И в этот же самый момент я понял, что человек может делать гораздо больше, когда у него есть внешний мотиватор, даже если в этот момент он действующий чемпион. В этот день у меня и появилась татуировка «**Ищите внешние мотиваторы!**»

Еще раз отмечу, что прекрасно понимаю, насколько это странно звучит, особенно от человека, который пишет книги, но я с уверенностью могу сказать, что пишу ее не для себя. Это не внутренний мотиватор. Меня будоражит мысль, что, поделившись своим опытом, я смогу что-то изменить в продажах и в нашей стране, и в странах постсоветского пространства, что у таких же ненормальных, как я, продаванов будет больше продаж, что у руководителей появится набор базовых логик и что я выполню свое обещание людям, что книгу эту допишу, что дам своим родителям повод гордиться, а соперникам — дополнительный стимул для того, чтобы они развивались и работали над собой. Все это внешние мотиваторы.

И я их ищу постоянно.

Меня мотивирует будущее моих детей, счастье моих близких, уверенность моих сотрудников, обратная связь моих Клиентов, письма моих читателей, отзывы участников мастер-классов и так далее.

И я бы с радостью поленился на диване, поплевал в потолок или просто лег спать, тем более сейчас 1:10 ночи, но я не могу себе этого позволить. Я обещал, понимаете? Поэтому сижу и почти каждую ночь пишу книгу; как писал первую, так буду писать и следующую…

В обещаниях скрыта большая сила, поэтому я часто сам прибегаю к этому методу. Ищу вызов, специально обещаю людям, что достигну цели, и иду к ней. Без публичного обещания не возникают обязательства, а значит, постановка себе целей теряет всякий смысл.

Я думаю, у вас частенько случались такие ситуации (по крайней мере, у меня они возникают регулярно), что твердое решение заняться спортом через месяц превращается в «не такое уж и важное занятие» и даже купленный абонемент на фитнес не спасает сложившуюся ситуацию. Ведь возникают дела поважнее… или я заболел, по-моему… или сегодня точно не могу, потому что надо съездить в паспортный

стол… или скоро день рождения у сотрудника, а я не купил свечи к праздничному торту… или… или…

Знаете, кто из сотрудников вообще никогда не расслабляется? Это наблюдение из почти пятнадцатилетнего опыта работы в продажах. Это одинокие женщины с детьми. Особенно если под рукой нет мамы, чтобы можно было сбросить свое чадо на долгий срок. Если вам когда-нибудь на собеседовании попадется одинокая женщина, воспитывающая ребенка, то вероятность ее высокой эффективности в продажах очень высока. Ей просто некогда расслабляться, она все время пашет, чтобы обеспечить ребенку будущее. Самый сильный внешний мотиватор!

Если бы внутренняя мотивация работала так же, как и внешняя, то я верил бы в эффективность тренингов как формы обучения. Ведь все на тренингах понимают, что тренер «вроде бы дело говорит», а реально применяют полученные знания в своей работе не больше одного процента. И то, скорее всего, потому что у этого одного процента есть крепкий внешний мотиватор.

И в работе со своими продаванами я постоянно пытался нащупать ту самую цель, которая была бы им по-настоящему интересна, а потом всеми правдами и неправдами старался сделать так, чтобы они пообещали мне, что цели своей добьются.

Чтобы быть для них внешним мотиватором.

А после достижения ими их целей набить им такую же, как и у меня, татуировку **«Ищите внешние мотиваторы!»**

23. Не ведитесь на провокации

Почти на каждом спектакле находится человек, обязательно в светлом костюме, который садится в первый ряд, и как только открывается занавес, начинает медленно выходить из зала. Актеры еще не произнесли ни слова, а ему стало все понятно. Есть такая категория зрителей, они пришли, себя показали. Им больше ничего не надо.

Однажды в Москве у меня был чудовищный случай. Играли «Полонез Огинского»: открылся занавес, я вышел и вдруг вижу в первом ряду человека, который сидит, опустив голову. Я подумал, что он рассматривает программку, потом решил, что он проверяет пьесу. А он читал книгу. И все мои мысли с того момента были заняты только им. Я продолжал разговаривать с партнершей, а нет-нет, да и смотрел на этого читателя — сидит, читает. Я подошел поближе, изменил мизансцену, простоял над ним. Слава богу, что я не сказал ему: «Ну что? Интересно?» А то он мне бы ответил: «Да ладно, артист, играй. Не мешай мне». В антракте Людмила Васильевна Максакова сказала: «Сережа, ты проиграл». Я понял, что если он делал это сознательно, то он выиграл. За антракт я сумел себя преодолеть и, выйдя на сцену во втором акте и увидев, что он опять читает, я вдруг успокоился и отпустил ситуацию. И это не единственный случай: у меня были разные поединки со зрителями.

Сергей Маковецкий.
Журнал «Нация». Сентябрь, 2015

В Японии, в одном поселке недалеко от столицы, жил старый мудрый самурай. Однажды, когда он вел занятия со своими

учениками, к нему подошел молодой боец, известный своей грубостью и жестокостью. Его любимым приемом была провокация: он выводил противника из себя, и, ослепленный яростью, тот принимал его вызов, совершал ошибку за ошибкой и в результате проигрывал бой.

Молодой боец начал оскорблять старика: он бросал в него камни, плевался и ругался последними словами. Но старик оставался невозмутимым и продолжал занятия. В конце дня раздраженный и уставший молодой боец убрался восвояси.

Ученики, удивленные тем, что старик вынес столько оскорблений, спросили его:

— Почему вы не вызвали его на бой? Неужели испугались поражения?

Старый самурай ответил:

— Если кто-то подойдет к вам с подарком и вы не примете его, кому будет принадлежать подарок?

— Своему прежнему хозяину, — ответил один из учеников.

— То же самое касается зависти, ненависти и ругательств. До тех пор пока ты не примешь их, они принадлежат тому, кто их принес.

Восточная притча

Я люблю Клиентов. Я очень люблю всех тех, кто потенциально рассматривает сотрудничество с нами, и даже тех, кто отверг наше предложение, хотя бы за то, что эти люди приняли конкретное решение в виде отказа и от этого мне стало легче работать. Но все-таки есть одна категория Клиентов, которых я не люблю. К счастью, таких людей единицы из тысяч, и я заранее хочу предупредить всех тех продаванов, которые захотят бóльшую часть своих Клиентов отнести к этой категории, что такие товарищи встречаются крайне редко.

Это провокаторы.

Люди, которые считают себя эдакими пупами Земли и отбивают от себя любые возможности продать им что-либо. По сути, занимаются они офлайн-троллингом, изначально пытаясь загнать продаванов в угол вопросами типа «На сколько процентов увеличится производительность моего труда, если я куплю ваш продукт?» или «Ну вот скажите, сколько денег я получу в прибыль, если начну с вами работать?»

В общем, они надменно и свысока издеваются над продавцами, чувствуя при этом свое абсолютное превосходство.

Самое интересное в этой ситуации, что достаточно большая часть продаванов готова разбиться о скалы, достать ответ на такой вопрос и привести конкретные аргументы, но они, к сожалению, никогда не меняют позицию Клиента и не приводят к тому, чтобы с нами потом начали сотрудничать. То есть ответ типа «Ваша производительность увеличится на семь процентов» Клиента точно не устроит. Ибо вопрос он этот задавал не для того, чтобы услышать ответ, а для того, чтобы показать свое превосходство над продавцом и смекалку, как он умеет загонять людей в угол.

Как-то я выступал на одном российском форуме для предпринимателей. Это было одно из моих первых мероприятий в качестве человека, который выступает публично для бизнес-аудитории, и я толком не знал, как себя вести в случае провокации. Каждый выступающий проводил на сцене около тридцати минут со своей темой, но общая тематика мероприятия была посвящена продажам и управлению продажами. И вот я стою, настраиваюсь на выступление, в зале находятся около пятисот человек, объявляют мое имя, я выхожу на сцену, и... один из участников форума, который сидит в первом ряду, кричит мне: «Дорого! Я не верю вам! Это очень дорого — то, что вы продаете!» — и во мне сработал внутренний продавец, я прямо со сцены начал ему отвечать что-то типа: «Правильно я понимаю, что вы уже приняли решение работать с нашей компанией и вас смущает только вопрос стоимости наших услуг?» Зря я это тогда начал делать, потому что этому человеку не нужен был ответ на его вопрос, он оказался просто провокатором. И вроде бы выступление мое прошло нормально, но осадочек остался — до сих пор помню его надменный вид и то, как он рисовался перед своими коллегами. Ему понравилось уже то, что на его провокацию кто-то повелся…

Человек, целью которого становится найти что-то плохое, обязательно своей цели добьется.

Татуировка **«Не ведитесь на провокации»** появилась у меня опять же благодаря одному из моих Клиентов. Когда я был молодым продавцом, один из Клиентов прямо с порога начал уничтожать всю нашу светлую деятельность и говорить что-то из серии «Не верю вам, потому что вы все обманщики», а так как мне очень хотелось сохранить лицо моей компании, я пытался доказать ему, что ведем мы бизнес предельно честно. Не буду описывать все подробности моих прогибов перед этим Клиентом, но скажу только, что ради него я достал копию прямого договора нашего вендера с одним из министерств страны, что говорило о стопроцентной достоверности информации, которая содержится в нашей системе. Он взял этот договор в руки, покрутил его перед глазами и сказал мне гениальную фразу, от которой меня передергивает до сих пор: «И все равно я вам не верю!»

А потратил я на него минимум три дня своей жизни.

В 2015 году мой официальный представитель в Ульяновске, руководитель компании Level Up Инга Новая организовывала мой первый мастер-класс в ее родном городе. Почти со всеми Клиентами Инга встречалась лично, чтобы провести презентацию предстоящего события и договориться о продаже билетов на мероприятие.

И вот договаривается Инга с очень крупным ульяновским бюджетным учреждением, деятельность которого напрямую связана с тем, чтобы заниматься усилением и развитием предпринимателей в регионе. И в самом начале переговоров девушка, с которой Инга встречается, очень надменно и свысока ее спрашивает: «Максим, как его там? Ба-ты-рев? Он учит руководителей? А Батырев печатает свои статьи в журналах Гарвардской бизнес-школы? Это для нас принципиально».

Инга могла бы, как неопытный продавец, побежать срочно звонить мне или моему ассистенту, начать переадресовывать этот вопрос мне, оправдываться перед Клиентом, но она поступила так, как поступил бы я сам, будь я на ее месте. Она сказала: «Похоже, ребята, нам с вами не по пути», — и ушла искать других партнеров.

Отдельно отмечу, что результат у Инги был великолепный, она собрала рекордное количество участников на бизнес-семинар для своего города — больше двухсот прекрасных руководителей Ульяновска.

Возможно, я не прав. Возможно, не права Инга. Может быть, и нужно было, несмотря на эту провокацию Клиента, продолжать с ним переговоры, находить для него аргументы, рассказывать, какие выгоды получит Клиент, если пойдет на мастер-класс, но я думаю, что если человек не ищет для себя ответов на вопросы, если он не в пути, то ему никто не поможет. Ни Радислав Гандапас, ни Максим Батырев, ни Ицхак Пинтосевич, ни Олег Тиньков, ни Игорь Манн и даже не Энтони Робинс.

Провокаторам не нужны ответы на вопросы, и я считаю, что их лучше оставить в покое. Пусть они выбирают себе жертвой кого-нибудь другого. Именно поэтому, если у меня на страницах в соцсетях появляется какой-нибудь очередной тролль, я делаю вид, что его не существует. Татуировка «**Не ведитесь на провокации**» очень помогает в этом.

24. Всегда управляй сроками!

Из крохотных мгновений соткан дождь:
Течет с небес вода обыкновенная,
И ты порой почти полжизни ждешь,
Когда оно придет, твое мгновение.

Придет оно, большое, как глоток,
Глоток воды во время зноя летнего.
А в общем, надо просто помнить долг
От первого мгновенья до последнего.

Мгновения спрессованы в года,
Мгновения спрессованы в столетия,
И я не понимаю иногда,
Где первое мгновенье, где последнее.

Песня «Мгновения» из кинофильма
«17 мгновений весны»

Это было в декабре 2005 года.

Мой отдел продаж соревновался за первое место по итогам года, и к 1 декабря мы вышли ноздря в ноздрю с отделом Тоши. Точнее, отдел Тоши опережал нас на шесть или семь продаж с начала года. С Тошей у нас были дружеские отношения, тем не менее выиграть по итогам года хотел каждый из нас и никто не хотел уступать. Для меня, например, это было делом принципа и целью номер один, к которой я вел свой отдел продаж больше полутора лет.

Именно этой целью я жил и именно она объединяла всех моих бойцов. К слову сказать, все остальные отделы почти потеряли шансы на выигрыш и поэтому просто работали. Мы же с Тошей каждый на своем участке строили стратегические планы, рисовали схемы работы с клиентским массивом и следили за каждым шагом друг друга. Я порядком нервничал, и мне кажется, что чувствовал себя тогда тренером футбольной команды, которую удалось довести до финала чемпионата мира. И вот решающий матч!

Еще, конечно же, стоит отметить, что декабрь — это очень урожайный месяц. Причин на это много: кому-то надо потратить остаток денег, маркетинг снабжает продажи интересными подарками, усиливающими эффект от презентации, да и вообще люди перед Новым годом больше расположены к продавцам и предновогодним покупкам. Результат в декабре может составлять около 200 процентов от результата в обычном месяце.

Первого декабря мы рванули.

Подводя итоги вечером наедине с собой, я понял, что нам не хватает скорости. Задор был, драйв был, цель была понятна, но мои сотрудники работали **чуть** быстрее обычного, а надо было работать **сильно** быстрее обычного.

На следующее утро перед глазами у каждого моего бойца висел лист формата А4 с надписью «Сегодня 24 декабря!» Люди немного недоумевали, потому что на календаре было только второе число. Я ходил между ними и на полном серьезе говорил: «Ребята, пять дней до конца месяца, а мы шевелимся как полумертвые черепахи! Соберитесь! У нас есть возможность вырвать победу, но только нужно выложиться по полной! Осталось всего пять дней. Напрягите свои булки! Пять дней! Всего пять дней».

Как всегда, руководители соседних отделов смотрели на наши забавы с усмешкой, но бойцы, кажется, начали меня понимать.

На следующее утро у всех наступило 3 декабря, и можно было начинать разминаться и думать о новогодних продажах, а у нас уже висела надпись «25 декабря». Я громко говорил в отделе на утреннем установочном собрании: «Сегодня двадцать пятое число, у меня день рождения. Лучшим подарком для меня сегодня будут ваши продажи!»

Конечно же, все люди взрослые, все понимали, что это игра. Но в этот день пятеро из шести бойцов мне отзвонились после встреч с Клиентами и поздравили с днем рождения! Мы не работали так, как будто бы у нас было двадцать пятое число, у нас правда было двадцать пятое.

Разогнать отдел продаж в начале месяца — задача не из простых, но моим ребятам настолько это понравилось, что в декабре мы сделали на десять продаж больше, чем отдел Тоши, и заняли первое место! На годовом итоговом собрании нас наградили обоих, но название моего краснознаменного подразделения красовалось на первом месте.

В продажах очень важно понимать одну исключительную вещь. Как я уже писал, страх не продать Клиенту, а точнее получить в лицо отказ и тем самым нанести себе непоправимую душевную травму, — это самая большая проблема продаванов.

Именно с этим связано, например, то, что основное количество продаж во многих российских компаниях приходится на конец месяца, а не на его начало.

В начале месяца продавец расслаблен и доволен собой. Ведь у него впереди целых двадцать два рабочих дня, необъятное количество возможностей и амбициозные планы. Уж в этом-то месяце он точно не только выполнит план, но и перевыполнит его. В два раза. Нет, в три!

Так как продавец расслаблен, то и его давление на Клиентов невысоко. Он дает им шанс подумать, а себе — отсрочку на получение потенциального отказа.

Время бежит быстро, и вот уже середина месяца. Продавец уже понимает, что в три раза план он перевыполнит не в этом, а в следующем месяце, поэтому начинает потихоньку «подогревать» своих Клиентов в надежде на то, что мягкие намеки на сотрудничество будут поняты ими как решительные продаванские действия и Клиент купит сам. Но чудес, как известно, не бывает и Клиенты сами не покупают.

И вот за неделю до конца месяца продавец уже начинает поддавливать на Клиентов достаточно серьезно. Он уже не так боится получить отказ, потому что теперь у него на горизонте замелькала угроза не получить достойную премию за этот месяц работы. Срабатывает так называемый эффект конца месяца, давление на рынок усиливается и моторчик в одном месте заводится. Это связано с тем, что, как правило, продавцу платят премию за месяц работы, который совпадает с календарным. Если ему будут платить за продажи с пятнадцатого числа по пятнадцатое число следующего месяца, то большинство продаж будет приходиться на числа с седьмого по пятнадцатое. Вот и весь секрет.

Кстати, после того как в моем отделе появились расклеенные бумаги с надписями про 24 декабря, больше всех был впечатлен своими открывшимися способностями молодой боец, которого в предыдущей книге я назвал Ташкентец. Именно в этом месяце он прошел испытательный срок с отличным результатом.

Ташкентец много лет работал продавцом в разных подразделениях нашей компании, и всегда, везде, где бы он ни работал, в каком бы кабинете ни сидел, апрель это был или июль, у него перед глазами висел тот самый лист А4 с надписью «Сегодня 24 декабря!» Иногда я смотрел на эту бумагу и понимал, что даже если у него ее вероломно отобрать и уничтожить, то это все равно не поможет. Потому что у Ташкентца где-то глубоко на сердце красуется татуировка: «Сегодня 24 декабря!»

Может быть, именно поэтому он и стал трехкратным обладателем звания «Лучший продавец года»?

25. Пока есть хоть один шанс, бейся до конца!

Лучше сдохнуть, чем игры сушить, Гусь.

Валерий Харламов
в кинофильме «Легенда № 17»

— Как вы попали в главное здание ЦРУ?

— Я агент.

— КГБ?

— Нет, «Орифлейм».

Анекдот

Мой старый товарищ ЗББ, который уже давно живет продажами, постоянно рассказывал истории про то время, которое он провел в одной крупной федеральной компании, занимающейся поставкой офисной мебели и оборудования под ключ.

Однажды он поведал мне историю, которая запала в мою продаванскую душу, и я хочу с вами этой историей поделиться.

ЗББ ехал на своей машине по МКАД, когда ему позвонили из офиса и сообщили, что администрация одного из подмосковных городов рассматривает предложения о том, каким образом им перестроить офис и поменять оборудование. Недолго думая, ЗББ помчался прямиком к потенциальному заказчику без предварительной договоренности. Уже через сорок минут он стоял в кабинете главы администрации и рассказывал, кто он такой, откуда взялся и с чем пожаловал.

Глава администрации грустно покачал головой и сказал:

— Где же вы раньше были? Мы уже все согласовали с вашими конкурентами, вот и дизайн-проект готов, и смета утверждена, и вообще они с нами работают уже полгода, а вы только что появились в нашей жизни. Так что вы опоздали, мы уже сделали свой выбор.

— В данный момент я могу только извиниться за нашу оплошность, что мы не вышли на вас раньше и не сделали вам предложение. Могу ли я для вас тоже сделать дизайн-проект бесплатно? Если вы выберете нас в качестве поставщика мебели и оборудования, мы не будем включать разработку этого проекта в смету.

— Молодой человек, ваши шансы крайне невелики. С вероятностью в 99 процентов мы не будем менять решение.

— Значит, один шанс у нас все-таки есть, — улыбнулся ЗББ во весь свой зубастый рот, и его лысина тоже как будто бы улыбнулась.

— Ну, если вам делать нечего, разрабатывайте свой дизайн-проект, — ответил самый главный человек в этом здании.

— Могу ли я рассчитывать на то, что вы уделите мне десять минут, чтобы потом ознакомиться с ним? — задал свой последний вопрос ЗББ.

— Да. Я на него посмотрю, — ответил ему глава, и они ударили по рукам.

И ЗББ начал работу: днем он обходил каждого сотрудника администрации (а их там работало больше ста двадцати), спрашивал его, каким бы ему хотелось видеть рабочее место, каким боком ему нравится сидеть к окну, к проходу, к принтеру и так далее, а по ночам чертил в специальной программе рабочие места, учитывая интересы всех сотрудников.

На это ему понадобилась целая неделя. За это время он успел подружиться с большинством сотрудников, узнал всю внутреннюю корпоративную кухню, очаровал людей, которые могут повлиять на изменение решения, и узнал, что в дизайн-проекте конкурентов, который был утвержден руководством, учли пожелания только первых лиц администрации: самого главы и пятерых его замов.

Ровно через неделю в кабинете у самого главного человека в здании была проведена презентация того, как, по видению ЗББ, наиболее грамотно и эффективно учитывать интересы и рабочий функционал каждого сотрудника. Были рассмотрены все детали: где должна стоять тумбочка главного бухгалтера, как от входа нужно сидеть инженерам и почему именно так, где удобнее поставить плоттер у секретарей и почему кондиционеры нужно размещать не там, где предлагали конкуренты. Кроме того, мудрый ЗББ рассчитал все так, чтобы цена оказалась примерно на пять процентов ниже, чем у конкурентов.

Глава администрации к тому времени уже поговорил с несколькими своими сотрудниками и обсудил с ними странного лысого мужика, поселившегося у них в офисе. Все были буквально влюблены в него, и, как вы понимаете, ЗББ смог с помощью харизмы и профессионального подхода склонить чашу весов в свою сторону.

Цена такой победы крайне велика. В спорте она называется волевой. Это когда по ходу матча ты проигрываешь сопернику,

а потом, собрав волю в кулак, не только выравниваешь счет, но и вырываешь победу. И каждый из лучших в своем деле продаванов понимает, о чем я говорю. Более того, предплечье такого продавана обязательно украшает татуировка **«Пока есть хоть один шанс, бейся до конца!»**

При этом, к своему большому сожалению, я вынужден констатировать, что таких сотрудников в продажах единицы. Большинство ищут себе оправдания, как легально не продать Клиенту, и выдают их за причину отказа своему руководителю. Можете проверить себя, в какой момент вам удобно было бы сдаться, если бы у вас состоялся такой разговор по телефону.

Представьте, вы звоните Клиенту, тут трубку снимает незнакомый вам мужчина, и вы ему говорите:

— Здравствуйте, как можно услышать Иван Ивановича?

— Вы знаете, он в отпуске.

(Пятьдесят процентов продавцов поблагодарят и на этом положат трубку, но вы, конечно же, не такой.)

— Подскажите, а когда он вернется?

— Должен быть через месяц, 6 сентября.

(Еще десять процентов сотрудников попрощаются на этом и напишут в карточке Клиента в своей CRM-системе: «Перезвонить через месяц. Клиент в отпуске», но вы, безусловно, задаете следующий вопрос.)

— Мне не хотелось бы его беспокоить в отпуске, но вопрос важный. Вы случайно не в курсе, он собирался уезжать или где-то недалеко?

— Я, к сожалению, не в курсе.

(Так и хочется ответить: «Ну что же, спасибо вам большое», и с чувством выполненного долга именно так и сделают еще десять процентов продавцов. Почти все, кроме вас, ведь вы боретесь до конца, правда?)

— Вы знаете, странная ситуация — он в курсе, что я должен позвонить, и ждал меня. Как вы думаете, я не сильно ему помешаю, если отправлю сообщение на телефон. Вы могли бы дать номер его мобильного?

— Не могу, не знаю, не буду, не хочу.

(Очень удобный момент, на котором сдадутся еще десять процентов. Остаются самые стойкие, включая вас.)

— Простите, пожалуйста, но это правда очень важно, и в первую очередь для Ивана Ивановича. Наверняка его номер знают ваши коллеги. Могли бы вы спросить у них, пожалуйста, очень вас прошу. Я подожду на телефоне столько, сколько нужно.

Спустя минуту вам диктуют его номер телефона: +7 915 491 XXXX.

(Дойдя до этого этапа, каждый продаван может считать выполненным свое дело и попрощаться с этим прекрасным незнакомым мужчиной, что и сделают еще пятнадцать процентов. Но вам почему-то захотелось поговорить с ним еще.)

— Вы извините, как вас зовут?

— Петр Семенович.

— Петр Семенович, спасибо вам огромное! Искреннее спасибо! Нечасто вот так люди могут запросто помочь! Еще буквально минутку отниму. Вы наверняка в курсе: только Иван Иванович занимается вопросами охраны труда? Ведь в его отсутствие наверняка кто-то замещает его. Может, нет смысла его в отпуске беспокоить?

— Возможно, Клавдия Викторовна в курсе этой темы.

— А по какому номеру можно с ней пообщаться?

— Пятьсот пятьдесят пять — пятьдесят пять — пятьдесят пять.

— Очень вам благодарен, Петр Семенович, спасибо. Любви вам, счастья и долгих лет жизни!

(До этого этапа дошел только каждый двадцатый продаван, пять процентов из ста.)

Безусловно, этим героем были вы! А если нет, то у вас есть все шансы стать таким героем. Нужно просто нанести себе правильную татуировку.

В принципе, прежде чем положить трубку или завершить встречу с Клиентом, нужно задать себе вопрос: «А все ли я сделал, для того чтобы быть честным перед самим собой? Есть ли у меня еще хоть один шанс? Воспользовался ли я им?»

Организатор моих мастер-классов в шести городах Сибири и руководитель компании ExpertUm Юлия Ольшанская рассказывала мне, что при продаже билетов на мероприятие в Красноярске она общалась с Клиентом, который был крайне заинтересован на этот мастер-класс

попасть. Бóльшая часть сотрудников прочитали мою предыдущую книгу и хотели познакомиться со мной, так что речь шла о продаже командного пакета билетов на мастер-класс, а уполномоченным лицом был HR-сотрудник, который вел переговоры с центральным офисом в Москве. После очередного звонка Юлии HR сообщил стальным голосом, что «Москва денег не дает, все бюджеты заморожены».

Но Юлия не из тех, кто сдается. Сначала она убедила HR-специалиста, что нужно попробовать еще раз, так как очень много искренне жаждущих сотрудников хотят попасть на мастер-класс, потом она попросила каждого из этих сотрудников написать краткое эссе на тему: «Зачем мне это обучение и что должно измениться после него», потом лично составила письмо для руководства в Москве, обозначив реальные выгоды от обучения, приложила к нему часть эссе сотрудников и сделала еще одну попытку «уговорить Москву».

Сердце лица, принимающего решение, растаяло, и он выделил деньги на обучение сотрудников красноярского филиала.

Еще бы! Я представляю себя на его месте, я бы тоже выделил деньги. Потому что это было сделано красиво и грамотно, а не просто «дайте денег, пожалуйста».

Потому что это было продано.

Я спрашивал и Юлю, и ЗББ, почему же они не развернулись и не ушли после первого аргументированного отказа Клиентов и где та грань, которую лучше не переступать? Оба они ответили, что если бы они покинули кабинеты своих потенциальных заказчиков, то просто были бы нечестны сами с собой, потому что понимали бы, что не сделали все, что могли.

Но, повторюсь, чаще люди не бьются за результат и за Клиента. Мне даже иногда кажется, что некоторые продавцы специально ищут повод не продавать. И когда такой повод, к их радости, находится, то он превращается в оправдание, которым можно защититься перед своим руководителем отдела продаж. Это ведь не у них не получилось продать, это Иван Иванович в отпуске, вернется только через месяц, 6 сентября, никто не знает, где он отдыхает, и номер его мобильного телефона нам тоже неизвестен, а спросить его не у кого, ну и, в конце концов, вопросами охраны труда занимается только он и, когда он в отпуске, его никто не замещает.

Но вы, безусловно, не такой сотрудник. Вы же вышли, в конце концов, на Клавдию Викторовну из приведенного выше диалога!

О, сколько раз я слышал при проверке клиентской базы: «Я не могу до него дозвониться уже две недели». А SMS писал? Как правило, не писал. А в социальных сетях искал? Как правило, не искал. А с кем-то другим в офисе разговаривал? Как правило, не разговаривал. Дружище, тогда ты нечестен. В первую очередь нечестен перед собой. Как же ты собираешься работать в продажах?

Однажды, будучи уже достаточно опытным РОПом, для того чтобы получить контактные данные Клиента, секретарь которого перестал на него переключать, ссылаясь на его занятость, я решил позвонить в отдел продаж, вышел на руководителя и поговорил с ним как коллега с коллегой. Я ему так и сказал:

— Коллега, мы с тобой одним делом занимаемся, с одинаковыми проблемами сталкиваемся, мы вообще братья по крови с тобой. Помоги, достань номер мобильного телефона человека из твоей компании, заработай в свою продаванскую карму плюсики. Земля круглая, добро это к тебе вернется. И мне поможешь заодно.

Менеджер оказался понимающим и помог мне, потому что точно осознавал, что значит быть в шкуре РОПа, которому срочно нужно достать телефон Клиента. Скорее всего, у него тоже есть татуировка **«Пока есть хоть один шанс, бейся до конца!»**

Надеюсь, и у вас она тоже есть или теперь появится.

26. Люди покупают у людей

Ветер, надув упругие губы,
Гудит на заре в зеленые трубы.
Он знает, что в городе и в селе
Хорошие люди живут на земле.

Идут по планете хорошие люди.
И может быть, тем уж они хороши,
Что в труд свой, как в песню, им хочется всюду
Вложить хоть частицу своей души.

На свете есть счастье — люби, открывай.
Но слышишь порой: «Разрешите заметить,
Ведь хочется в жизни хорошего встретить,
А где он, хороший? Поди угадай!»

Как узнавать их? Рецептов не знаю.
Но вспомните сами: капель, гололед...
Кружили вокруг фонарей хоровод
Снежинки. А вы торопились к трамваю.

И вдруг, поскользнувшись у поворота,
Вы больно упали, задев водосток.
Спешили прохожие мимо... Но кто-то
Бросился к вам и подняться помог.

Быстро вам что-то сказал, утешая,
К свету подвел и пальто отряхнул,
Подал вам сумку, довел до трамвая
И на прощанье рукою махнул.

Случай пустячный, конечно, и позже
В памяти вашей растаял, как снег,
Обычный прохожий... А что если, может,
Вот это хороший и был человек?!
…
Живут на планете хорошие люди.
Красивые в скромности строгой своей.
Привет вам сердечный, хорошие люди!
Большого вам счастья, хорошие люди!

Я верю: в грядущем Земля наша будет
Планетою только хороших людей.

Эдуард Асадов,
стихотворение «Хорошие люди», посвященное
генерал-лейтенанту Ивану Семеновичу Стрельбицкому

Мой первый менеджер среднего звена, который был для меня очень авторитетным человеком, постоянно повторял фразу: «Хороший человек — это не профессия!» — тем самым подчеркивая, что в случае невыполнения плана продаж этот принцип настигнет любого.

Я согласен с позицией, что система управления должна выводить из наших рядов тех людей, которые не справляются с задачами, при этом хочу заметить, что спустя пятнадцать лет, как я услышал эту фразу, считаю, что весь бизнес, любая система продаж держатся на наших людях и их нормальности. Потому что вне зависимости от того, на каком рынке мы работаем, что продаем, какой бренд представляем и о какой выгоде идет речь, Клиенты или партнеры хотят посмотреть на нас, поговорить, оценить нашу адекватность и принять решение, основываясь на своем впечатлении.

Один хорошо мне знакомый IT-директор рассказывал, как долго и муторно вел переговоры с очень серьезным игроком в сфере обслуживания населения нашей страны об одном проекте, который мог бы принципиально изменить для людей ситуацию с сервисом, а заодно обеспечить безбедное будущее до конца жизни моему знакомому. В самом конце переговоров нужен был человек, который гарантировал бы надежность моего знакомого, и он пригласил с собой на финальную встречу собственника компании, у которого тогда работал, заручившись его поддержкой и небольшими инвестициями, которые тот готов вложить в проект. Всегда аккуратный собственник приехал на встречу неадекватным. Он был очень плохо одет, непричесан, хамил, задавал провокационные вопросы и провалил все переговоры. Взаимная выгода обеих сторон отошла на второй

план, и о возможном партнерстве речь идти перестала. И о безбедном будущем до конца жизни моего знакомого IT-директора тоже.

Люди покупают у людей.

Однажды у меня появился очень непростой Клиент, который давно работал с нашими конкурентами. Конечно же, я делал все для того, чтобы показать, насколько у нас классный продукт, чтобы Клиент принял взвешенное решение и начал сотрудничать с нами. Работал я с Клиентом, женщиной, долго, и чувствую, и вижу, что все ей нравится и она одобрительно кивает и даже причмокивает от удовольствия, когда я очередную полезную функцию нашей системы показываю, но решение никак принять не может. В конце концов я не выдержал и говорю: «Ну решайтесь же! Вы же давно уже влюблены в наш продукт! Что вас смущает?» — и она, потупив взор, сказала мне, что не может отказаться от продукта конкурентов: «Девочка очень хорошая нас обслуживает в той компании, не хочется ее обижать».

Именно в этот момент я понял и прочувствовал на себе значение фразы «Находиться в ступоре», так как именно в нем я и оказался. А что говорить? Слова типа «Вы готовы платить пятьсот тысяч в год за то, что вас обслуживает хорошая девочка?» вообще неуместно говорить в нашей стране, потому что готовы. Наши люди готовы. Мы вообще часто поступаем иррационально, и логика некоторых поступков не поддается объяснению и призывам к здравому смыслу.

Наверное, именно в этот день у меня появилась продаванская татуировка **«Люди покупают у людей»** и осталась на всю жизнь. Из той ситуации выход мы нашли, Клиент купила нашу правовую систему и платила деньги за обслуживание параллельно двух конкурирующих продуктов. Потом хорошая девочка ушла в декрет, и, когда связь с ней оборвалась, еще через какое-то время Клиент полностью перешла на нашу сторону. А фразу этого Клиента я запомнил на всю жизнь.

Знаете, что происходит в офисе у Клиента, когда мы уходим от него после нашей блестящей презентации? Если продаван сработал хорошо, у него отличный продукт и ему удалось донести до Клиента образ его светлого будущего с этим продуктом, то дальше происходит примерно следующая сцена. Люди поворачиваются друг к другу и начинают спрашивать:

— Ну что, будем покупать? Вроде бы нормальный продукт.

— Да и пацан нормальный тоже, наш человек. Давай попробуем.

А если продаван сработал хорошо, у него отличный продукт, ему удалось донести до Клиента образ его светлого будущего с его продуктом, но он «не наш пацан», то продажи не будет. Если будут заметны хоть доля фальши, корысти, нечистоплотности человека, помятый вид, невнимательность к деталям, нарушение личного пространства и монолог для самого себя, то продажи не будет.

Вот так.

Еще одна история, связанная с работой с конкурентами. У Клиента пробное обслуживание нашего продукта, я с периодичностью раз в неделю приезжаю к своим уже любимым потенциальным Клиентам, консультирую их по вопросам работы с нашим продуктом, информирую о новостях в их сфере деятельности, в общем, работаю как положено. Один из моих выездов выпадает на канун Международного женского дня, и я покупаю три розы, чтобы поздравить сотрудниц этой организации с праздником. В кабинете работают три женщины, и я даже не представляю себе, как можно не поздравить их с 8 Марта. То есть у меня в принципе это не укладывается в голове. Видимо, папа меня так воспитал.

И вот я приезжаю, дарю каждой женщине по розе, а они чуть ли не со слезами на глазах их берут, и одна говорит: «Вы знаете, а ваши конкуренты нам ни разу цветов не дарили». Я смеюсь и отвечаю: «Да я ж не для сравнения с ними дарю. Просто хотелось вам приятное сделать. С праздником вас! Мужчин вам достойных в жизни и личного счастья, милые дамы!» Одна из них хитро улыбается и говорит: «Ну, раз приятное хотите сделать, может быть, и стихотворение нам сможете рассказать?» Я отвечаю: «Да легко!» Это все происходило в такой легкой и праздничной атмосфере, и мне так хотелось создать женщинам настроение, что меня абсолютно не покоробила их просьба. Я поставил посреди кабинета стул, разулся, забрался на него, как в детстве, и громко прочитал стихотворение, вообще не имеющее отношения к Международному женскому дню:

У меня в кармане крыса!
Я поймал ее в лесу!
Она мокрая и лысая!
Я домой ее несу.

Смеялись мы минут десять. И я с удовольствием вспоминаю тот день до сих пор. Признаюсь, у меня вообще не было мотива продать

в тот момент. То есть делал я это не для продажи. А потому что хотелось в этот день создать конкретно этим женщинам хорошее настроение.

А счет на оплату они попросили сами. Люди покупают у людей.

Те, кто со мной работал, помнят, что у меня даже один из критериев приема на работу продаванов был «настоящесть». Странный, неизмеримый критерий, но очень говорящий. Настоящий человек сидит перед тобой на собеседовании или его поведение наиграно? Или он фальшивый? Или ты чувствуешь, что что-то с ним не то, а объяснить не можешь?

Нам нужны настоящие. Хорошие мальчики и девочки.

Общаясь в последние годы с множеством классных предпринимателей, я увидел две крайние позиции.

— Люди — мясо. Главное — это система, которую мне удалось создать, а исполнители — всего лишь винтики.
— Ставка на хороших людей, их развитие, обучение, выращивание внутри.

Я понимаю, что бизнес бывает разный, компании бывают разные, сферы деятельности разные, регионы разные, но я всегда выступаю за вторую позицию… И я не устану повторять, что в продажах-то точно, вне зависимости от того, транснациональная это компания или малый бизнес, сеть продуктовых магазинов по всей стране или открывшаяся маленькая пиццерия в Сыктывкаре, B2B-рынок, где мы продаем серьезные аудиторские услуги, или B2C, где бабулька из Тверской области на рынке продает свои продукты с грядки, — так вот, я не устану повторять одну и ту же фразу, которая вытатуирована у меня на сердце и которая отражает суть продаж: **«Люди покупают у людей».**

27. Always be closing!*

…оказалось, что большинство продавцов успешно справляются с предварительными стадиями процесса продажи, но на последнем этапе настолько боятся потерять покупателя, что часто отпускают его из салона без автомобиля…

Ли Якокка

* «Всегда завершай сделку!» (из кинофильма «Американцы»).

Как-то я принял на работу молодого парня из одного северо-западного города нашей необъятной страны. У него сложилась непростая семейная ситуация, из-за которой он был вынужден перебраться в Москву. Дело в том, что его любимая и единственная дочка по состоянию здоровья должна была уехать из города с излишне влажным климатом в другой, с более мягким, и на семейном совете приняли решение поселиться в столице.

Первым поехал папа, чтобы заработать денег, обосноваться на новом месте, встать на ноги, а потом и перевезти всю семью. На мой взгляд, это был настоящий мужественный поступок, когда глава семьи, как истинный вожак своей стаи, принимает первый удар на себя и борется с обнаружившимися жизненными обстоятельствами, прокладывая новый путь для всей семьи.

Тогда я подумал, что у этого человека мотивация точно будет зашкаливать и он обязательно станет рвать жилы, чтобы побыстрее привезти сюда семью. К тому же это как раз тот случай, когда человек мотивирован работать явно не для себя, а для своих близких, а значит, жалеть себя не будет.

Прошел месяц, продаж у него нет. Ничем особенным парень этот не выделяется. Рядовой, обычный сотрудник. Вроде бы не ноет, формально все выполняет, к встречам готовится, счета выставляет…

В середине второго месяца я серьезно начал напрягаться, потому что отдачи от его работы по-прежнему никакой.

В общем, мне нужно было увидеть его в деле и посмотреть, как он работает. И такая возможность подвернулась: я узнал, что завтра к нам в офис приедет Клиент, чтобы ознакомиться с нашим продуктом. Оставалось дело за малым: дать задачу бойцу провести презентацию, а мне понаблюдать за его коммерческой харизмой во время переговоров.

На следующий день Клиент, женщина, сидел уже недалеко от меня и разговаривал с моим сотрудником, а я работал и делал вид, что занимаюсь своими делами, внимательно прислушиваясь к их разговору.

Клиент была очень к нам расположена, всячески проявляла интерес к «КонсультантПлюс» и все время подчеркивала, что она только в начале пути предпринимателя, офиса у нее еще нет, поэтому она и приехала к нам сама.

В общем, Клиент тоже продавала. Только продавала моему сотруднику идею, что он все хорошо презентует, но сейчас у нее есть легальная возможность ему отказать.

Я хорошо помнил, зачем этому специалисту нужно было перебраться в Москву, и был уверен, что он на слова Клиента даже не обратит внимания. Ведь человек, у которого есть срочная необходимость перевезти ребенка в другой город, будет всегда находиться в поисках возможностей, а не в поисках легальных отмазок.

Презентация прошла хорошо, я остался очень доволен тем, как мой боец знает продукт, тем более лояльный к нам Клиент не высказала пока ни одного нарекания.

Как вы думаете, что должен делать продавец, когда покупатель хорошо отзывается о его продукте? Ну конечно же, предложить его купить! Очевидная, казалось бы, вещь!

Я с нетерпением ждал, когда это произойдет… но ой-ой-ой! Что это? Мой продавец пробубнил что-то типа «Ну раз вам нравится, я вам тогда позвоню через пару дней» и начал спешно собирать свои каталоги и рекламные буклеты.

Он знал, что ему откажут, потому что наш прекрасный клиент уже «подарил» моему продавцу волшебную отмазку «у меня нет офиса», поэтому он даже ничего не сделал! Даже не предпринял попытки продать, не получил возражений, не стал бороться, или, как я это говорил, сдался еще до наступления боя!

Ради чего?!

Просто ради того, чтобы не ранить свое драгоценное эго.

Самое страшное во всей этой истории — это то, что он предал свои цели и предавал их все это время. Как бы грубо это ни звучало, но, выбирая между здоровьем своей дочери и возможностью сохранить себе свое душевное равновесие, он выбирал второе.

И все-все-все продавцы, которые не делают предложения Клиентам купить их продукт и боятся, что их при этом душевно ранят, предают свои цели. Ипотеки, мотоциклы, отпуска, рестораны, обучающие курсы, пластические операции, новые шмотки — на одной чаше весов, душевный покой — на другой...

Почему так происходит?

И у продавцов, и у их руководителей только один страх — не продать Клиенту. Поэтому они в основном... вообще ничего не делают с Клиентом.

Почему? Потому что выбор у них:

— что-то сделать и не продать по причине «я плохо что-то сделал»;

— ничего не делать и не продать по причине «Клиент не купил».

Так как при первом варианте фокус ответственности на самом бойце, он старается этого всячески избежать и сместить акцент на Клиента. Типа «это не я не продал, а он не купил».

К тому же при выборе второго варианта всегда остается иллюзорный шанс на русский авось. Авось Клиент догадается и купит без моего участия.

Естественно, Клиент сам не покупает.

Можно сколько угодно при этом воспитывать дух предпринимательства и работать с установками продавцов, но это почти бесполезно. Потому что все равно человек почти не способен принимать решения против себя и своего драгоценного эго. А что-то сделать и не продать — это принять решение против себя.

Поэтому здесь работает только менеджмент. Продавцу должно быть страшнее не сделать что-то нужное у Клиента и столкнуться из-за этого с негодованием своего руководителя, чем наткнуться на отказ Клиента.

Буквально недавно был забавный случай, подтверждающий это. В один из отделов продаж моего департамента приезжает боец с продажей, весь нервный, недовольный, но с платежкой от Клиента. При этом сотрудник все время бубнит и повторяет себе под нос: «Так не должно быть, это неправильно, так не должно быть, это неправильно».

Руководитель его с продажей поздравляет, на доску результатов звездочку клеит, в ладоши хлопает, но, заметив негодование бойца, спрашивает: «Что случилось? Что за недовольство?»

Продавец отвечает: «Я сижу у Клиента, мне отказали, и понимаю, что вернусь в офис, а ты мне будешь свои дурацкие вопросы задавать — а рассказывал ли ты про такую дополнительную услугу, а выставлял ли более дорогой счет? И так далее... Пришлось возвращаться и все это делать, вот продажа и прошла. Но так не должно быть, не должно! Продажи — это праздник, Клиенты сами должны хотеть покупать!»

В очередной раз повторяю, что ничего нам Клиенты не должны.

Я в тот день, когда про эту продажу узнал, даже премию небольшую менеджеру выписал за то, что создал такие условия, что бойцу легче в офисе у Клиента все сделать правильно, чем здесь дураком выглядеть.

Продавцы! Если вы читаете сейчас эту главу и хотите действительно быть крутыми продаванами, помните: нужно всегда завершать сделку! Делайте попытку! Не рассчитывайте на своего руководителя и не перекладывайте ответственность за исход переговоров на него!

Все наши Клиенты очень образованные и интересные люди. Они понимают, что вы приехали к ним продавать, что вы показываете продукт для того, чтобы потом сделать предложение, и, когда продавец тихо сливается, так и не предприняв попытку продать, это выглядит как минимум странно. Я думаю, что многие Клиенты из-за такой трусости даже больше и встречаться с вами никогда не будут.

Пытайтесь продавать и делайте это постоянно! Только в этом случае вы станете сильным и в жизни, и в продажах!

Кстати, тому Клиенту, про которого речь идет в начале этой главы, мы продали в тот же день. Я попросил проводить ее другого, более опытного сотрудника, которому я доверял. По пути я ему дал короткую вводную, он все быстро понял, и Клиент в этот же день перечислила нам деньги.

Да, у нее действительно не было офиса, но потом оказалось, что у нее есть с собой ноутбук и она постоянно с ним работает. Требовалось просто предложить начать сотрудничать с нами, и она тут же оплатила счет.

А с товарищем тем мне пришлось расстаться. Не могу я смотреть в глаза человеку, который выбирает сохранение собственного эго вместо здоровья родного ребенка.

28. Продажи делаются по одной

Заходили тут намедни в один большой магазин справить мне пальто на осень. Самое время для этого, аккурат пора. Ибо холодает уже ощутимо.

Зашли чинно, не спеша выбрали нужного фасона вещь, пощупали сукнецо, поплевались на цены, и пошел я мерить.

Тесновато пальтецо! В плечах узко, потрескивает угрожающе, того и гляди — разворочу дорогую иностранную конструкцию. А приглянулось меж тем оно, да и ходить долго, другие искать не шибко я любитель.

Как тут быть? Прошу я тогда у бабы (а у нее есть!) планшетный планшет и начинаю в эту гадость решительно пальцами своими негнущимися тыкать. И нахожу, нахожу на сайте того самого магазина, в коем стоим мы, аналогичное пальтишко, токмо с перламутровыми пуговицами и нужного мне размера, чтоб побольше.

Бегу, значит, радостно с этим планшетом к девочкам-продавцам, которые стайкой возле кассы что-то обсуждают, и спрашиваю, можно ли мне вот это под заказ привезти, и даже предлагаю сразу все оплатить, чтобы потом сто раз не мучиться.

Можете, говорю, такую услугу мне предоставить?

И тут самая старшая из них, рябая да щербатая, посмотрела сперва на меня, потом на бабу мою упругую, потом на обоих нас посмотрела, да все время так, как на кал какой или еще на что похуже, и, собрав воедино всю свою классовую ненависть и гендерную ярость, выдала ядовито-елейное: «НЕТ. НЕ МОЖЕМ».

Говорят, что перед смертью у человека пролетает перед глазами вся его никчемная и бессмысленная жизнь.

Я как человек, переживший смерть клиническую, ответственно заверяю, что сие не так и лично у меня мелькал в последние минуты какой-то разноцветный, нелепый горох и не особо яркой красоты звездочки.

В данной же ситуации явственно представился и промелькнул пред очами моими педиковатый дизайнер, проектировавший то пальтишко.

Как цокал он языком да грыз ус, чертя чертежи свои бесовские, одному ему понятные, да все щурил карий глаз, решая, какой высоты ворот сделать и как пуговицу пускать — в два ряда али в один.

Как вертел-прилаживал хлястик и всю голову этим чертовым хлястиком себе изломал и в конце концов плюнул и решил, что без него очень даже лучше.

И как приезжал к нему заказчик, совладелец сети тех магазинов — лысоватый мужик с длинноногой, но уже заметно старой блондинкой, и как рядились они и вертели наброски, и все спрашивали: а что, без хлястика, что ли, пальто-то?

Это как же так — пальто и без хлястика-то? Новая мода, что ли, Вольдемар?! И как дизайнер закатывал глазищи свои под воспаленные веки и мысленно проклинал всё и всех. И как чертов хлястик вернулся-таки на свое законное место, причем самым неприятным способом.

И мрачные вьетнамские женщины, с коричневыми, плохо выделанными лицами проплыли мимо, в грохочущем, полутемном цеху, где тысячи таких вот польт собирались воедино из кусочков ткани хитрой формы.

И запутавшаяся нить, остановившая на полчаса все производство, и огромные бумажные тюки, загружаемые в грузовики, и маленькая трехногая собака, бегущая за грузовиками по размытой дороге.

И защелкал камерой похмельный фотограф, прося натуроиненных моделей показать ему роковую холодность в осенних тонах, и как они стереотипно застывали в как бы соблазнительно-отчужденных позах, и как фотограф ругался последними словами и припадал на колено, а модели шипели на него сквозь белые свои губы.

И тридцатилетний девственник-маркетолог, бегающий по коридорам головного офиса со своим исследованием ЦА, и главный бухгалтер, нехотя подписывающий смету на рекламную кампанию, и менеджер по рекламе, арендующий щиты, не в самых плохих местах, кстати, два — так и вовсе — на очень козырных перекрестках стоят.

И как он в субботу, озираясь, едет за своим откатом и по суеверной традиции спускает эти легкие деньги на алкоголь и кое-что похуже.

И директор магазина, не старый еще, но очень задерганный жизнью дядя, которого с одной стороны достает головной офис, а с другой — истеричка-жена.

И менеджер по персоналу, отбирающий из имеющихся кандидатов хоть что-то приличное и понимающий, что вся его жизнь проходит за созерцанием неудачников.

И модератор сайта, которого вчера оштрафовали за то, что не поставил две новые фотокарточки новых же штанов на витрину, и специально обученный человек, подбирающий приятную, на его взгляд, музыку, которая мурлычет в торговом зале, и еще много-много чего, в одну секунду проступившее и моментально разбившееся вдребезги об это прыщавое «НЕТ. НЕ МОЖЕМ».

Мы ответно улыбнулись прыщавой девочке и, сказав: «Понятно. Спасибо. До свидания», отбыли из магазина.

И по дороге домой я все орал в никуда: да хрень это — ваш маркетинг! И реклама тоже хрень! И прочие исследования и выкладки! Тренды-хренды! Тенденции-хренденции! Аналитика и прогнозирование. Сегментирование и вирусное продвижение.

Все это полная хрень! Потому что в финале всегда будет прыщавая, щербатая девочка. И только она будет решать — пойдут у вас продажи или нет.

Популярная история из интернета.
Первоисточник неизвестен

Когда я прочитал эту историю про прыщавую девочку, мне показалось, что человек, который ее придумал, был на моем мастер-классе и слышал подобную историю именно от меня, потому что обычно я рассказываю очень похожий жизненный кейс про моего бывшего сотрудника, менеджера среднего звена, который поехал в свой любимый магазин деловой мужской одежды, имея 1000 долларов в кармане и намереваясь их потратить на новый костюм. В итоге купить он его не смог, потому что все продавцы магазина от него разбегались, ссылаясь на занятость. И даже в тот момент, когда он вызывал менеджера магазина, чтобы предъявить ему свои обоснованные претензии и вылить на него ведро своего негодования, а менеджер сказал ему «мне сейчас некогда, так как срочно нужно отправить в центральный офис квартальный отчет», даже в тот момент у него теплилась надежда, что ему все-таки продадут костюм. Но, увы, этому не суждено было сбыться.

История эта грустная и, к сожалению, правдивая. Я тоже расстраиваюсь каждый раз, когда захожу в какой-нибудь крупный магазин, например бытовой техники, и вижу, как продавцы начинают прятать глаза и убегать от меня, а если все-таки удается кого-нибудь из них поймать, то никто не может ответить ни на один мой вопрос. Продавцы не продают…

Почему продавцы не продают? У меня ответ один: потому что им позволяют это делать их руководители. Коммерческие директора, руководители отделов продаж, директора по продажам, первые лица компании не так вкладываются в развитие и обучение отделов продаж, как, допустим, в маркетинг. «Нам не нужно вкладываться в обучение продавцов, так как мы сами им нагоним Клиентов. Сиди и собирай урожай».

К большому сожалению, это тренд. Маркетинг побеждает продажи.

Я спрашивал некоторых своих Клиентов, почему так. И ответ получал примерно следующий: «Потому что маркетинг — это что-то волшебное, воздушное, креативное, интересное, находчивое, предпринимательское и не зависящее от конечных исполнителей, а продажи — это сухое, долгое, трудозатратное, энергоемкое, и с ними очень долго нужно возиться».

Именно поэтому в последнее время очень многие первые лица компаний тратят ресурсы и бюджеты на курсы по лидогенерации, управлению входящим потоком Клиентов, формированию воронки продаж, лендинг-пейджи, SMM-продвижение и так далее.

Безусловно, они правы. Это нужно делать. Но не ВМЕСТО развития и обучения отделов продаж. Нельзя забывать, что приведенный маркетингом Клиент в конце концов встретится с живым человеком. И какой бы прекрасный ни был сайт у компании, все это может перечеркнуть хамство продавца, его неумение быть вежливым с людьми или просто лень. Зачастую сейчас даже входящих Клиентов продавцам лень обрабатывать. Сколько раз я пытался оставить свой телефон в службе такси, помещал товары на сайте в режим ожидания, заказывал обратный звонок или писал письмо на почтовый ящик, указанный на сайте, и мне никто не перезванивал. Это происходит очень часто. То есть маркетинг делает свое дело, а продажи все сливают только потому, что им позволяют это делать.

И потом происходят страшнейшие вещи. Например, такие, когда мне топ-менеджер одной из первых компаний страны жалуется на то, что его конверсия от входящего потока потенциальных клиентов составляет 0,3 процента! Это же катастрофа! Покупает только каждый *трехсотый* обратившийся Клиент! Диагноз в таком случае один: ребята, вы убили у себя продавцов собственным бездействием.

Только не подумайте, что я выступаю здесь против маркетинга. Безусловно, как руководитель коммерческой службы, которая показывала в свое время самые высокие результаты в стране в нашей отрасли, я признаю, что мы эти результаты делали в тандеме с нашими маркетологами. Но тандем — это когда каждый честно делает свое дело, повернувшись спиной друг к другу.

Самое большое количество продаж в своем городе, отрасли, стране делаются по одной. То есть только в том случае, когда каждый входящий, или обратившийся, или активно найденный потенциальный Клиент максимально качественно отработан вашими продаванами.

Цепляться нужно за каждого Клиента, работать качественно нужно с любым человеком, которого смог «коснуться» отдел продаж. А для этого продавцы должны четко понимать логику работы с Клиентами, знать технологии продаж, преимущества своих продуктов или услуг, работать над внутренним состоянием и настроем, а руководители продаж должны создавать для этого условия, обучать сотрудников, создавать систему отчетности, мотивировать, контролировать, вдохновлять и верить в своих людей. В общем, каждый должен быть честным перед собой и коллегами и качественно закрывать персональный участок ответственности.

Короче, продавать — это большой, сложный и серьезный труд.

Однажды мы с коллегами провели эксперимент. У нас был продавец, который сильно не любил готовиться к переговорам, сдавать отчеты и постоянно запрашивал новые лиды (наводки), ссылаясь на то, что его природная харизма, врожденное умение коммуницировать с людьми и обаяние сделают свое дело. И действительно, он был видным парнем и умел весело рассказывать анекдоты и веселые истории из интернета.

Мы решили попробовать дать ему столько входящих Клиентов, сколько он запросит, контролировать работу только по его запросу и отпустить в свободное плавание на один месяц.

Был и другой усидчивый сотрудник, с которым его менеджер очень плотно работал исходя из логики максимально качественной отработки каждой полученной наводки.

Результаты эксперимента, который закончился, достаточно предсказуемы.

Продавец-балагур получил за месяц девяносто восемь наводок (это почти пять в день). По итогам месяца он не смог продать *ни одному* Клиенту. Но «перспективы» того, что «они купят немного попозже», он видел с каждым пятым.

Продавец, работу которого помогал организовывать его менеджер, получил двадцать четыре наводки (это чуть больше одной

в день) и продал в четыре компании. Еще пять «должны были купить попозже».

Наверное, именно в этот момент у меня и появилась татуировка **«Продажи делаются по одной»**, которую я несу с собой всю оставшуюся сознательную продаванскую жизнь.

Как вы думаете, когда меня просят оказать поддержку и настроить систему управления продажами в компании, что я в первую очередь делаю? Безусловно, звоню в эту организацию и пытаюсь купить то, что они продают, а параллельно сделать заказ на сайте. Достаточно одного раза, чтобы понять, над чем нужно работать при организации продаж, и я рекомендую периодически это делать первым лицам компании. По крайней мере, будет понятно, с чего нужно начинать работу. И если ваши продавцы слили Клиента, то мне бы меньше всего хотелось, чтобы руководители прибегали в отдел продаж и гоняли сотрудников мокрой тряпкой. В первую очередь нужно посмотреть в зеркало и задать себе вопрос: «А все ли я сделал, чтобы мои бойцы качественно входящего Клиента приняли, полюбили, отработали и предложили ему наши услуги?»

Но, к моему большому сожалению, так делают далеко не все. Наверное, гораздо легче выделить огромный рекламный бюджет на привлечение Клиента, а потом грустно наблюдать за конверсией и говорить, что в стране кризис…

Например, как это случилось со мной в Ульяновске в июле 2016 года. Целый день я рассказывал дорогим участникам мастер-класса про важность максимального проявления лояльности к каждому Клиенту, оказания ему искреннего внимания, проявления абсолютной клиентоориентированности и уважения, рассказывал, как маркетинг привлекает Клиента в магазин или на сайт, а потом продавцы сливают входящих и привлеченных маркетингом Клиентов.

И вот после мастер-класса идем с организаторами на ужин по одной из центральных улиц, и тут я вижу: стоят туфли в витрине обувного магазина, туфли, которые мне очень захотелось купить, да еще и ценник перечеркнут и написано: «–20%»!

Я захожу в магазин и, улыбаясь, говорю продавцам: «Ребята, мимо таких прекрасных туфель просто невозможно пройти!» Я входящий, горячий, лояльный, с деньгами Клиент! Отдельно отмечу, что после

ужина нам нужно было сразу ехать на вокзал, поэтому с собой у меня был небольшой чемодан и в магазин я зашел с ним. То есть я входящий, горячий, лояльный, с деньгами Клиент с чемоданчиком.

И вот в ответ на мой радостный комплимент женщина, которая работает в торговом зале, взрывается и начинает кричать: «Вы что, с ума сошли, с чемоданом в торговый зал заходить?»

Я так и опешил. Опешили и мои организаторы, и с открытыми ртами все замолчали и смотрели друг на друга.

Женщина-продавец, видимо, не удовлетворилась вбросом в мой адрес и решила добавить: «Да в ваш чемодан половину нашей обуви можно запихать! Оставьте его при входе!»

Шах и мат.

Меня сразили.

Вот так и работает очень большая часть компаний: маркетинг клиентов привлекает, продавцы клиентов гасят...

Продажи делаются по одной.

Полезная татуировка, которая, в принципе, может изменить любую компанию.

29. Лучшая импровизация — подготовленная импровизация

Антипродажи — это продажи КАСКО. 25 марта у меня заканчивалась предыдущая страховка, и примерно с 18 марта мне начали звонить мальчики и девочки и бубнящими голосами предлагать акции и скидки на страхование автомобиля. Мой ответ «Нет, спасибо, мне это не интересно» устраивал абсолютно всех звонящих, и они облегченно сбрасывали звонок, видимо, для того, чтобы набрать следующего потенциального покупателя и так же бездушно ему предложить суперакцию.

Ребята, ну почему за неделю-то? У меня, как и любого другого делового человека, есть ежедневник, где записаны дела на месяц.

1. Одно из них — это страхование. Позвоните за день до начала месяца.
2. Я уверен, что у вас есть скрипты по работе с возражениями. Где они все? Хотя бы попробуйте поработать со мной как профессионалы.
3. Улыбайтесь, улыбайтесь, пожалуйста! Не бубните. И так все вокруг бубнят.

Один из моих статусов в Facebook
после очередной непрофессиональной попытки
мне что-то продать

Я очень вредный покупатель. Видимо, за время работы в продажах у меня произошла профессиональная деформация. Чтобы мне что-то продать, нужно быть качественным продавцом. А качество продаванов, на мой взгляд, определяется их умением жонглировать множеством заученных речевых модулей, называемых скриптами, которые в последнее время все кому не лень пытаются ругать.

А я вот за скрипты.

Мне нравится, когда продавцы разговаривают профессионально, используя красивые фразы из правильно подобранных слов.

Безусловно, человек, у которого выражение лица не меняется, что бы он ни говорил, не излучающий энергию и рассказывающий про свои продукты или услуги без проявления эмоций, просто говорящийтупозаученныйтекст, не внушает доверия. Но если этот же заученный текст окрашивать выразительностью и действительно верить в выгоды Клиента, которые он получит, то с таким человеком уже хочется иметь дело и рассматривать его предложения. Хотя бы из уважения к тому, что продавец этот когда-то заучивал скрипты, а потом сотни раз их репетировал для того, чтобы отточить личное профессиональное мастерство.

Продавцы не любят скрипты, аргументируя это тем, что они ограничивают их личную свободу при продаже, полет творческой мысли и тем, что наличие любых сценариев, которые нужно учить наизусть, сковывает их в переговорах.

И достаточно большую свободу мы продаванам в свое время давали. Скорее всего, до того момента, пока это позволял нам делать рынок. Но с каждым годом он требовал более профессионального подхода с нашей стороны, и до меня начали доноситься тревожные

звоночки, что продавцы стали проигрывать переговоры из-за того, что не могут четко сформулировать наши преимущества перед конкурентами.

Критический момент наступил тогда, когда до меня докатилась вот эта история.

Один из моих сотрудников поехал на очередную встречу с Клиентом с предложением стать нашим прекрасным другом на все времена. Клиент был лицом, принимающим решение, очень занятым человеком и коммерческим директором по совместительству. Встретив нашего сотрудника, он сослался на занятость и сказал буквально следующее:

— Я знаю, что вы вели переговоры с представителями нашей компании, мне для принятия решения нужны всего три минуты, и я прошу вас за одну минуту сформулировать: три причины, почему я должен купить ваш продукт; три причины, почему именно в вашей компании; три причины, почему именно сейчас.

И мой продавец сказал примерно так:

— Э-э-э… м-м-м-м-м… ну-у-у-у-у… это.

И не смог ничего внятного сформулировать за эту минуту.

Кто в этом был виноват? Я.

Я не организовал создание скриптов основных конкурентных преимуществ.

Я не сделал так, чтобы моих продаванов обучили этим скриптам.

Я не убедился в том, что они знают эти скрипты на 5+.

Поэтому мы ничего не смогли продать. Я и мой продаван.

А потом представьте себе, что после этого случая продавец мне говорит: «Я не хочу работать по скриптам, когда я работаю без сценария, у меня лучше получается. Дайте мне возможность поимпровизировать».

Не дам. Хотя бы потому, что импровизация — это свободное использование уже наизусть выученной информации.

После этого случая на очередном собрании я провел тестирование продавцов. Не для того, чтобы оценить кого-то на «хорошо» или «плохо», а для того, чтобы оценить самого себя как директора по продажам, насколько четко и слаженно разные продавцы аргументируют одни и те же вещи.

Вопросов было три, но их было достаточно, чтобы обозначить ключевые точки роста.

— Какой из комплектов вы предложите приобрести в следующем случае: организация занимается поставками автозапчастей из Кореи и Японии в Россию. Пользователь — главный бухгалтер, юриста нет, юридические вопросы решает директор.

— На ваше предложение Клиент отвечает: «Я такую информацию нахожу/получаю в интернете». Как вы будете работать с этим возражением?

— Клиента устраивают подобранный комплект и цена, но он говорит, что оплачивать будет только после Нового года. Ваши действия/аргументы?

В итоге я получил целый винегрет различных ответов, но ничего общего среди них не было. Большинство ответов меня не устраивали. В том числе и потому, что требовали дополнительной прокачки и более крепких, выстроенных аргументов с нашей стороны. Я просматривал анкеты и улыбался, была очевидна точка роста, и этих ответов мне было достаточно, чтобы принять решение — скриптам быть.

В этот же вечер я вывел себе новую продаванскую татуировку: **«Лучшая импровизация — подготовленная импровизация»**.

Для того чтобы прочитать стих с выражением, нужно долго зубрить его и сначала просто выучить текст, потом тридцать раз рассказать его без выражения, а потом, когда мы уже уверенно себя чувствуем и отчеканиваем слова, добавлять туда эмоций и импровизировать как угодно, нахмуривая брови и размахивая руками в разные стороны.

Только актеры, мастерски владеющие изученной ролью, могут классно импровизировать на сцене.

Я отдаю себе отчет в том, что механическое запоминание не лучший навык продавца, но это лучше, чем ситуация, при которой на вопрос «Что входит в этот комплект?» Клиент слышит: «Э-э-э... Ну этот, как его... сейчас позвоню своему руководителю, и он нам поможет».

Совещание за совещанием вместе с моими менеджерами мы принимали решение создать базу красивых речевых модулей, вовлекали

в рабочие группы ключевых сотрудников и линейных руководителей, вместе создавали скрипты продаж, таким образом собирая лучшие рабочие практики от лучших сотрудников.

Набор скриптов потом и стал той базой, на основе которой мы разрабатывали систему обучения, где преподаватели объясняли ключевые правила построения скриптов, а сотрудники их учили наизусть.

Ну согласитесь же, красиво, когда на возражение Клиента «Мы работаем с вашими конкурентами» продавец не начинал спорить, поливать конкурентов грязью, закатывать в небо глаза с криками «О, не-е-ет!», а спокойно говорил: «Очень здорово, что вы уже работаете с правовой системой и не представляете себе профессиональную деятельность без использования такого инструмента. Многие из наших клиентов сначала тоже пользовались другими системами, а теперь на протяжении многих лет работают с нами. Предлагаю вам посмотреть, в чем разница между нашими продуктами, и сделать профессиональный выбор».

Или, допустим, после того как продаван уже провел презентацию наших продуктов, подвести краткое резюме в стиле: «Марья Ивановна, учитывая все эти факты, мы увидели, что сотрудничество с нашей компанией в разы упростит вашу работу и работу вашей компании, обеспечит спокойствие и уверенность в принимаемых решениях, поможет обойти конкурентов и защитить от ненужных споров с госорганами. Предлагаю перейти к подбору комплекта и обсуждению деталей сотрудничества».

Мне кажется, что это и есть профессионализм — таким образом отрабатывать возражения Клиентов, выстраивать четкую аргументацию, пытаться воздействовать на лиц, принимающих решения, и так далее. И импровизировать именно в тот момент, когда за спиной есть база знаний.

Одна из важнейших татуировок в моей управленческой жизни.

И вам ее рекомендую!

30. Решение о работе с Клиентами должен принимать менеджер

Мы сами определяем направление ветра. Нет ничего важнее, чем принять ответственность за еще не совершенные шаги.

Э. Сафарли

Директор хочет, например, повысить продажи. И скидывает ответственность на старшего менеджера. Тот идет в отдел маркетинга и говорит: нам нужна рекламная акция. Начальник отдела маркетинга дает задание обычному менеджеру, например сделать листовки. Линейный менеджер перекладывает это дело на дизайнера. Дизайнер рисует в соответствии с пожеланиями и отдает обратно. Потом все это уходит в печать, где ответственность за печать лежит на менеджере и на операторе машины. В то же время можно еще скинуть ответственности чуток на инженеров-проектировщиков печатной машины, изготовителя краски, бумаги. Далее в бой вступает человеческий фактор: нужно нанять промоутеров, чтоб они эти листовки раздали. Звоним в рекламное агентство, где происходит примерно та же цепочка: менеджер по продажам — менеджер по подбору персонала — ответственный менеджер за проект (иногда тот же менеджер по продажам) — супервайзер — промоутеры. На каждом этапе может что-то случиться. И вот директор, который хочет повысить продажи, осознает, что рекламная акция не принесла эффективности. Кто виноват? Как найти ответственного в этой толпе народа? А никак! Ответственный исключительно сам директор на самом деле. Ибо платит-то он!

Так к чему я это все веду, собственно? К концу света. К апокалипсису офисного засилья. К выгоранию планктонных масс. Люди разучились брать ответственность на себя. Мы платим деньги, чтоб не отвечать за свои поступки.

http://synaptica.livejournal.com/

Летом 2009-го, кризисного года, мне в подчинение передали еще одно — чужое — подразделение, у которого были не самые высокие результаты. После нескольких диагностических сессий, разговоров с местными руководителями и сотрудниками мне крайне захотелось посмотреть на то, как ведется работа с Клиентами, и покопаться в CRM-системе.

В этом подразделении была выделена отдельная категория сотрудников, работавших с «негорячей» базой. База эта состояла из Клиентов, которые уже знали нас и наши услуги, но сотрудничество рассматривать не хотели по разным причинам. Кто ссылался на то, что исчерпан бюджет на текущий год, кто на то, что пока они еще не доросли до нашего уровня, кто на то, что учредитель уехал жить на Крайний Север и вернется только 31 декабря за пятнадцать минут до Нового года, и прочие небылицы, в которые так охотно верят сотрудники.

Клиентов у каждой сотрудницы в такой базе было около трехсот, что меня уже удивило, так как невозможно работать эффективно с таким огромным массивом, и я открыл нашу CRM и начал бегло просматривать список всех Клиентов, которые находились у этих сотрудниц в работе.

Список Клиентов ничем не отличался от других списков, которые я когда-либо видел, в каждой строчке напротив Клиента находилась информация о том, когда с ним была последняя связь, и дата следующего запланированного контакта.

И тут я не поверил своим глазам: то, что я увидел, не укладывалось у меня в голове. Я увидел дату следующего контакта с Клиентом — 01.12.2010. На дворе июнь 2009-го. Дрожащими руками я открыл историю работы с этим Клиентом и увидел последнюю запись,

оставленную сотрудником в базе данных: «Клиент сказал, что им ничего не надо. Перезвонить через полтора года».

Дальнейший анализ базы показал, что это было нормой.

Как же я был раздосадован, когда обнаружил, что из трехсот Клиентов около половины «перенесены» на год и больше. То есть Клиент говорит «ничего не надо», а продавец спокойно переносит контакт с ним на 365 дней. И неважно, что за эти 365 дней ситуация может повернуться в любую сторону и мы об этом не узнаем, и неважно, что за эти 365 дней нашему потенциальному Клиенту конкуренты позвонят несколько десятков раз и мы об этом тоже никогда не узнаем, и неважно, что продавец сам определяет, когда и как ему выстраивать следующие контакты с Клиентами…

Естественно, я вызвал к себе руководителя и попросил его прокомментировать непонятную для меня ситуацию. Руководитель пыхтела, краснела и говорила что-то невнятное, но я понял, что эта ситуация была для отдела дежурной. То есть отсутствие контроля за состоянием клиентской базы сотрудника было здесь нормой.

Тогда зачем нужен менеджер в таком подразделении?

А менеджер в отделе был скорее помощником продавцов, чем рулевым. То есть действовал «реактивно»: поступил запрос от сотрудника что-то помочь сделать, распечатать, с кем-то договориться из смежников — руководитель эту просьбу выполняет.

И знаете, что я вижу уже сейчас, когда часто работаю с другими отделами продаж из других бизнесов? Это колоссальная тотальная проблема. Работа с клиентской базой отдается на откуп продавцам и задвигается на второй план, а руководитель учит, обеспечивает выполнение процессов, ходит на совещания, требует, заполняет отчетные таблички, но не принимает самых главных решений: как должна выстраиваться дальнейшая работа с конкретными Клиентами.

Я спрашиваю: «Объясни, как так получается, что продавец сам решает, что делать с Клиентами?» И слышу в ответ: «Я доверяю своим сотрудникам. Они у меня сами решают», вот и все.

А в чем тогда заключается управление продажами? Ни в чем. В названии должности на визитке.

Я тоже доверяю своим сотрудникам, при этом знаю, что продаванам тяжело принять правильное решение по Клиентам, они часто заблуждаются, делают ставку не на тех Клиентов, видят перспективу

не в тех организациях. Например, продавец считает Клиента «теплым» в том случае, когда у него выстроены с нашими потенциальными партнерами хорошие отношения, Клиент ему улыбается, рад его видеть, они вместе пьют чай и разговаривают обо всем на свете, но опытные менеджеры знают, что таким Клиентам сложнее всего продать. Гораздо чаще покупают те люди, у которых нет времени на чаепития и которые быстро умеют принимать решения.

И именно в этом нужно своим сотрудникам помогать. А не в том, чтобы распечатать какую-нибудь бумажку.

В случае с тем подразделением и его руководителем, когда я искренне возмущался переносом даты следующего контакта с Клиентом на год и дальше, была поставлена задача перетрясти всю клиентскую базу заново, договориться на максимальное количество встреч там, где это возможно, и остаток совсем неперспективных Клиентов убрать из базы, чтобы они не мешали нам заниматься активной коммерческой деятельностью. Через полтора месяца это подразделение установило корпоративный рекорд по продажам, который до сих пор никто не может повторить, а у руководителей подразделения навсегда отпечаталась на туловище татуировка: **«Решение о работе с Клиентами должен принимать менеджер»**.

У меня же она появилась в далеком 2004 году, когда меня только назначили руководителем отдела продаж. Всех управленцев тогда собрали вместе, вывезли в дом отдыха и проводили нам тренинг по коучингу как тренинг по новой и эффективной модели управления. Мне было явно рано проходить его, потому что я еще не научился управлять по правилам, а это уже была надстройка к классической модели управления, поэтому я не вник в это глубоко. Но то, что начало твориться в нашем департаменте потом, повергало меня в шок.

После этого тренинга опытные руководители отделов продаж полюбили вопросы из серии «Что ты думаешь сам по этому поводу?», которые задавали своим продаванам, тем самым перекладывая ответственность за принятие решений по работе с Клиентом на бойцов. Сотрудник что-то предлагал, руководитель соглашался, а дальше происходил слив клиентской базы.

Я как человек в недавнем прошлом военный понимал, что это очень похоже на управленческое безумие: отдавать ответственность за коммерческую работу вниз, и не решался управлять по-новому,

и в итоге мой отдел продаж через полтора года стал первым в наших внутренних соревнованиях.

Именно в том 2004 году у меня появилась одна из моих любимых управленческо-продаванских татуировок: **«Решение о работе с Клиентами должен принимать менеджер»**.

Уже во второй книге я «проезжаюсь» по коучингу как модели управления, и на меня из-за этого часто обижаются, но хочу еще раз расставить акценты на том, когда эта модель применима. Мне это помог сформулировать бизнес-тренер одного из моих Клиентов. Итак, вопросы из серии «Как ты думаешь, каким образом мы можем Клиенту продать?», направленные в адрес продавана, возможно задавать только в том случае, когда:

— у вашего продавана есть стопроцентные знания по продукту и техникам переговоров;

— у вашего продавана есть двух-трехлетний опыт успешных продаж именно в вашей компании, то есть большая накопленная база уже выигранных переговоров;

— у продаванов есть прямой запрос не на совет руководителя, а на развитие внутрипрофессиональной деятельности.

И то если продаван ошибается или заблуждается, предлагая не тот вариант, который руководителя устраивает, его нужно корректировать.

Во всех остальных случаях решение принимает менеджер. Кому продавать, каким образом, в какие сроки и так далее.

А Клиентскую базу сотрудников надо аудировать как минимум раз в месяц, чтобы избавиться от тех потенциальных Клиентов, кто «завис», с которыми никакой работы не ведется (будучи продаваном, я сам сливал некоторых Клиентов, которые мне не нравились, и этот свой опыт очень хорошо учел в управленческой деятельности, чтобы мои сотрудники не работали с теми, кто им не нравится, но решение это принималось мной как менеджером), и скорректировать текущую работу по каждому из тех, кто может стать нашим платежеспособным другом на всю оставшуюся жизнь.

31. Результат — это последовательное выполнение скучных процессов

Единственный способ взобраться на вершину лестницы — преодолевать ступеньку за ступенькой, по одной за раз. И в процессе этого подъема вы внезапно обнаружите у себя все необходимые качества, навыки и умения, нужные для достижения успеха, которыми вы вроде бы никогда не обладали.

Маргарет Тэтчер

Случайности неслучайны.

Мастер Угвей, мультфильм «Кунг-фу Панда»

Молодые борцы хотят сразу научиться захвату соперника, считая это самым главным приемом. Но еще есть подготовка к захвату и его удержание, которым они времени не уделяют, за что частенько и получают от своих более опытных коллег. Научиться захватывать — это всего лишь небольшая часть успеха, и желание овладеть только этим навыком — одна из самых распространенных ошибок начинающих спортсменов.

Когда-то, будучи малоопытным, зеленым продавцом, я тоже искал волшебную пилюлю, секрет, фишку переговоров, которая мне поможет увеличить количество продаж. И на случайных или специально организованных встречах с лучшими продавцами пытался откопать в их словах, где же та самая потайная кнопка, при нажатии на которую у меня сразу продажи пойдут в гору. Как оказалось позже, кнопки нет.

Продажа — это выполнение определенных рутинных процедур, бесконечное обучение технологиям коммуникаций и выгодам от использования продукта и ежедневный труд по прокачке и расширению своих компетенций. По сути, мы сражаемся с конкурентами именно по этим критериям: у кого лучше выстроен процесс и дисциплинированнее сотрудники в выполнении этих процессов, тот и побеждает.

Согласитесь, если танцор ежедневно тренируется, правильно питается, следит за изменениями веса, оттачивает день за днем мастерство в каждом элементе выступления, то шансов, что он выиграет соревнования, у него гораздо больше, чем у того танцора, который занимается этим время от времени и рассчитывает исключительно на врожденный дар импровизации и чувство ритма.

Сейчас я стал бизнес-спикером. Провожу мастер-классы по отечественному управлению и отечественным же продажам. Расписание мое забито на полтора года вперед, и среднее количество участников

в аудиториях — 144 человека (статистика 2016 года). Мне кажется, это может служить определенным поводом для гордости. И, судя по откликам, которые мы получаем с моей командой после мастер-классов, мы делаем все правильно и находимся на правильном пути.

Довольно часто среди откликов встречаются письма из серии «Я тоже хочу выступать так же, как и вы, перед людьми, поделитесь своей главной “фишкой”, как вам это удается». Раньше я отвечал с улыбкой, а сейчас даже немного грущу, потому что многим мои ответы не нравятся.

Я пишу про набитые шишки в течение тринадцати лет работы в компании, про результаты, которых мы добивались, про угрозы выхода в зону некомфорта, про 700 прочитанных книг, сотни выращенных сотрудников, про свою книгу, рейтинги, конкурсы, про свой путь… Пытаюсь рассказать, что эти результаты неслучайны, и призываю всех долго и кропотливо, но немедленно начинать делать себя. Безусловно, мне во многом повезло: с руководителями, сотрудниками, компанией, командами, событиями, страной, семьей. Но при этом я точно знаю, что много работаю над собой и результаты эти неслучайны. Например, у меня речь с дефектами, и, прежде чем выйти к участникам мастер-классов, мне приходится разминать речевой аппарат в течение целых сорока—шестидесяти минут. Это самый простой пример ежедневного труда, который дает результаты.

Я не верю, что результаты, а тем более сверхрезультаты, могут быть основаны на случайностях. Нет, конечно, я, как и вы, слышал удивительные истории о том, что кто-то покупает лотерейный билет и выигрывает несколько миллионов долларов, но продолжения и окончания у таких историй всегда одинаковые: как приходит, так и уходит. Во всех же остальных случаях — и у Евгения Чичваркина, и у Радислава Гандапаса, и у Германа Грефа, и у Игоря Манна, и у Сергея Собянина, и у Олега Тинькова, и у многих других успешных соотечественников — истории очень похожи. Они выполняли и продолжают выполнять много одинаковых и, возможно, скучных рутинных ежедневных дел. Читают книги, учатся, проводят совещания, руководят проектами, занимаются собой и развитием своих сотрудников.

Мне очень понравился фильм «Чемпионы», где показана изнанка олимпийских побед Александра Попова, Светланы Хоркиной

и Александра Карелина. В каждом из этих случаев, из этих великих побед, им приходилось долго и самоотверженно трудиться над собой, а то, что мы видим, когда наши чемпионы стоят на пьедестале, а на шее у них висит золотая олимпийская медаль, — это конечный логический результат долгой и рутинной работы над собой.

Что такое личная продажа?

Это ежедневный утренний самонастрой, которым нужно научиться управлять. Для кого-то это прослушивание любимых треков, для кого-то молитва, для кого-то обливание холодной водой. Каждый день. Нельзя приходить на работу и коммуницировать с Клиентами в плохом настроении.

Это поглаженная рубашка, чистая одежда, опрятная обувь, причесанные волосы, подстриженные ногти.

Это подготовка к переговорам, которая порой занимает часы. Ежедневный кропотливый труд по выискиванию информации о своих Клиентах.

Это зубрежка свойств своего продукта и выгод от его использования, открытие новых качеств через ежедневное глубокое изучение того, что ты продаешь.

Это отточенная демонстрация или презентация товаров и услуг, что требует как минимум сотни репетиций.

Это готовые ответы на возражения Клиента, которые мы точно знаем наизусть и стараемся отрабатывать их по схеме, прописанной в книге продаж.

Это умение обосновывать цену и создавать ценность продаваемого продукта.

Это набор аргументов для лица, принимающего решения, который продаванам нужно знать наизусть.

Это, это, это…

…Каждый из этих пунктов пронизан зеленой тоской и печалью. Каждый из них в отрыве от других достаточно скучен. Но! Только точное выполнение каждой из процедур в совокупности может дать результаты в виде довольного и расположенного к нам Клиента.

И наша основная задача — оттачивать мастерство на всех участках.

Чем лучше оно будет отточено, тем выше вероятность сделки. Так что, если у вас есть запросы на увеличение продаж, просто разложите

все переговоры на процессы и прокачайте эффективность каждого из них.

Безусловно, продажа — это результат. И спорить с этим я не буду, но всякий раз, когда люди видят только верхушку айсберга, минуту славы, олимпийское золото, финальный танец или шквал аплодисментов и хотят сразу оказаться на этой вершине, на моем сердце начинает пульсировать татуировка: «**Результат — это последовательное выполнение скучных процессов**». Там, где пот, боль, ломка, самодисциплина, часы и годы инвестиций и преодоление своих страхов.

По-другому быть не может.

32. Прием отчетов не место для обучения

Никто и никогда не посмеет обвинить руководителя отдела продаж в том, что он занимался обучением сотрудников. Сотрудников надо учить, с этим тоже никто спорить не станет. Учить приятно: обучающий находится в экспертной позиции, а кто в ней не любит быть? Обучаемый как максимум становится умнее, как минимум ментально отдыхает, легко кивая в знак того, что он здесь и чрезвычайно увлечен. Обучение — очень «уважительная» причина не продавать как для руководителя отдела продаж, так и для продавца. Если руководителю отдела продаж по итогам провального месяца зададут вопрос, почему нет результата и что надо сделать, чтобы он был, легко ответить: «Люди ничего не знают про продукт и не умеют продавать, я их учил, надо учить еще — этим и займусь в ближайшее время». Для компании этот ответ стоит понимать так: продаж нет и не будет, но все будут заняты. Если такой же вопрос задать продавцу, его ответ может иметь ту же логику: «Меня плохо научили, у меня много пробелов, я читаю книги, смотрю ролики по продажам, что еще мне надо делать?» Тонкость в том, что для того, чтобы продажи в отделе были, руководитель должен управлять, а не только учить. Никогда сотрудник не будет знать абсолютно все и в совершенстве — мы либо принимаем этот факт как данность и работаем с таким сотрудником здесь и сейчас и делаем продажи с ним, либо навсегда погружаемся в составление и проведение обучающих программ.

Раскрываю «двухходовочку» продавца по управлению руководителем отдела продаж. Начальник ставит сложную задачу сотруднику. Например, провести переговоры с самым

главным руководителем крупного предприятия по телефону, притом что мы его в глаза никогда не видели, а сотрудник компании, с которым мы вели переговоры, рассказал нам про него всю правду и она ужасна: «Деспотичный, злой и жадный, ест людей». Сотрудник понимает, что выполнить задачу страшно и некомфортно (надо ли говорить, что такие страшные и некомфортные задачи на пути продавца встречаются каждый день). Итак, ход первый: «Я не умею вести переговоры по телефону, меня не учили». Если руководитель отдела продаж легко переключается в режим обучения, то вот оно — сработало! Управленческая роль тут же меняется на учительскую. Мы больше не ставим задачу, мы учим. Руководителю это может быть приятно — он может показать свою экспертность, ее признают, ему внимают. И мы вроде бы все еще занимаемся праведным делом на пути к продаже. При «правильном» поведении продавца — демонстрации искреннего интереса и абсолютной неспособности понять все до конца — руководитель через какое-то время сильно устает и теряет надежду научить продавца прямо сейчас, а задача не ждет. И тут ход номер два со стороны сотрудника: «Я не справлюсь, может быть, ты сможешь это сделать — ты такой эксперт в этом, я даже не думал о тех вещах, которые для тебя очевидны и просты». Если и это сработает, то руководитель продает вместо продавца, а через какое-то время история повторяется.

Партнер Batyrev Consulting Group Иван Полянинов

Эта татуировка выстрадана годами управления в продажах. В случае падения результатов мы с моими опытными коллегами, даже не сговариваясь, начинали внутреннюю ревизию работоспособности отделов продаж именно с проверки того, как руководители принимают отчеты. На отчетах держалось все.

Как следует из предыдущей татуировки «Результат — это всегда выполнение процессов», отчет по работе с Клиентом должен быть принят не позже чем через сутки после встречи, пока свежи воспоминания бойца и пока мы своевременно можем отреагировать на горячие запросы Клиентов. Если отчет не успевали принять, то менеджеры среднего звена должны были стучать в большие тревожные барабаны и включать сирену, которая оповещала бы всех вокруг о чрезвычайном положении в подразделении. Именно такой подход и символизировал принцип «Продажи делаются по одной».

Отчеты у нас были всегда. Начиная с того момента, как я пришел в организацию, и заканчивая моим последним днем работы в компании, именно на этом и держались наши результаты. И наш объем продаж, и качество заключаемых сделок всегда напрямую зависели от дисциплины принятия отчетов и качества технологии, которая существовала на тот момент. А технология эволюционировала из года в год.

Отчет, по сути, представлял собой беседу продавана с руководителем. И очень многое зависело именно от того, на какие моменты и аспекты обращает внимание менеджер нашего продавана. Мы постоянно придумывали те или иные формы отчетов, диагностические карты, разные технологии, и, конечно же, самой главной проблемой для меня было сделать так, чтобы методика приема отчетов работала, чтобы каждый менеджер ее придерживался и следовал ее базовым принципам. А принципы были выстраданы опытом создания

неудачных и удачных отчетов, как в армии выстраданы правила и принципы в уставах внутренней и караульной службы.

Для того чтобы руководители отделов продаж работали по нашему уставу, периодически приходилось проводить с ними деловые игры, то есть имитировать прием отчетов у наших продавцов.

И вот однажды случилась такая игра, которая полностью перевернула мое представление о том, чем мои подчиненные руководители занимаются с сотрудниками в свободное время, и после которой у меня на запястье появилась новая татуировка.

Перед игрой я смоделировал ситуацию и описал ее на листочке:

«Клиент готова завтра оплатить счет нашего самого ярого конкурента — компании “Пума”.

Она хотела сравнить предложения двух компаний, прежде чем принять решение, но продавец до этого этапа даже не дошел.

Клиент вежливо отправила нашего продавца и сказала, что подумает и что у нас удачная программа.

На вопрос Клиента, сколько стоит, продавец всячески изворачивался и прямо отвечать не хотел. Начал показывать “КонсультантПлюс” как демонстрацию, на что Клиент рассердился.

Если сегодня приедет другой продавец, можно продать нашу систему».

Лучше ситуации и представить невозможно, согласитесь?! Клиент лояльный, расположенный к продукту, готовый купить уже сегодня! Ну давай же, мой родной РОП! Прими отчет так, чтобы за нашу сбытовую державу гордость взяла! Отправь к Клиенту другого сотрудника, привезите мне сегодня платежное поручение!

И вот один из моих менеджеров садится играть продавца, а другой — его руководителя, который начинает задавать сотруднику, казалось бы, нормальные вопросы. Более того, он и комментарии отвешивает по ходу вроде бы тоже нормальные. Я сейчас приведу примерный и очень сокращенный диалог.

РОП: Привет! Ты вовремя приехал на встречу к Клиенту или чуть раньше?

Боец: Я зашел в кабинет ровно в 10:00, как и было договорено с Клиентом изначально.

РОП: Послушай опытного менеджера, дружище. Лучше всего заходить за три минуты до начала встречи, чтобы показать, что ты уже здесь и готов.

Таким образом ты дашь Клиенту понять, что ты уже здесь и у него будет время оправиться, быстро навести порядок и подготовиться к тому, чтобы тебя принять на рабочем месте и ничего не стесняться.

Я спокойно слушал и ждал дальнейшего развития событий.

РОП: А скажи, пожалуйста, ты показал только «КонсультантПлюс» или провел развернутую презентацию комплекса услуг?

Боец: Мне не удалось показать презентацию, я начал показывать нашу программу, и Клиент сразу начала заметно нервничать. Насколько я понял, она очень сильно куда-то торопилась.

РОП: В следующий раз обязательно спроси, сколько у Клиента есть времени. Поставь себя на его место: у тебя, допустим, всего семь минут до следующей встречи, а тебе пытаются провести развернутую презентацию! Конечно же, и ты станешь нервничать!

Боец: Ну да, наверное…

РОП: Как ты думаешь, чем ты как специалист был полезен Клиенту сегодня?

Боец: Ну-у-у, я не знаю даже. Похоже, что ничем.

РОП: Если хочешь научиться продавать, ты должен уметь приносить пользу людям. Это даже не принцип, а целая жизненная философия. Как только Клиент почувствует, что он тебе небезразличен и тебе действительно важно, что с ним произойдет в будущем, тогда он будет рассматривать возможности сотрудничества с нами. Понимаешь это?

Боец: Понимаю.

В этот момент я уже стал беспокойно елозить на стуле, потому что мне это стало надоедать.

РОП: Скажи, пожалуйста, чему ты научился на встрече? Как ты будешь использовать этот опыт в дальнейшем?

Боец: Да там встреча-то была десять минут. Ничему я не научился.

РОП: А если подумать?

Боец: Даже если подумать. Вряд ли я стал в чем-то сильнее после этой встречи.

РОП: А вот это как раз плохо. Ты должен уметь анализировать не только свои продажи, но и неуспешный опыт. Именно на своих ошибках нужно учиться, и ничто тебя так не может закалить, как собственные грабли, ударившие тебя по лбу.

У меня начал дергаться левый глаз. Нечасто. Частота была один раз в пятнадцать секунд.

РОП: А вот еще вопрос. Заручился ли ты рекомендацией Клиента?

Боец: Нет, не заручился.

РОП: А почему ты этого не сделал?

Боец: Да какая там рекомендация-то? Она бы рекомендовать не стала! Это ж очевидно! Ну не сложилось у нас с ней!

РОП: Ну вот и это плохо. Ты даже и не пытаешься этого сделать. Знаешь, сколько опытов провел Томас Эдисон, прежде чем изобрел лампочку? Шесть тысяч! Шесть тысяч раз у него не получилось, но он не сдавался и шел дальше. Только поэтому его и можно считать лучшим в своем деле!

Боец: Ну хорошо. Я просто забыл это сделать. В следующий раз не забуду.

Частота дергания глаза увеличилась до одного раза в секунду.

РОП: Ну давай мой самый любимый вопрос задам тебе. Понравился ли тебе Клиент?

Боец: Не очень. Нервная женщина, которая чуть не выгнала меня. Все время спрашивала, сколько это стоит, чтобы потом у нее было легальное обоснование не покупать наш продукт.

РОП: Ну и о какой продаже может в этом случае идти речь? Клиенты — это всегда наше отражение. Я не знаю ни одного случая, когда Клиент купил бы что-нибудь у продавца, не нашедшего, что можно в этом Клиенте полюбить. Ты должен принимать людей такими, какие они есть, и искать, за что их можно полюбить. Даже в Библии написано: «Возлюби ближнего своего».

Пара десятков седых волос появились на моей голове…

РОП: Есть ли у тебя понимание того, что нам нужно сделать, чтобы Клиент стал работать с нами?

Боец: Э-э-э…

Тут я не выдержал, вскочил с места и не самым деликатным способом прекратил это безобразие. Подергивая обоими глазами, я повернулся к РОПу, который принимал отчет, и сквозь зубы спросил его:

— Ты чего творишь-то? Что ты делаешь?

— Отчет принимаю, — удивленно сказал мне мой подчиненный менеджер.

— Нет, дорогой мой, ты не отчет принимаешь. Ты демонстрируешь превосходство, ты показываешь, кто здесь власть, ты умничаешь,

ты пытаешься обучать сотрудника в тот самый момент, когда Клиент рассматривает возможность оплаты счета наших конкурентов! Вот что ты делаешь! Это не отчет! Что тебе известно о Клиенте?!

РОП покраснел от моего нескрываемого возмущения и непонимающе заморгал. Я протянул ему листок, на котором была описана реальная ситуация у Клиента, а на запястье у меня уже пульсировала новая татуировка: «**Прием отчетов — не время для обучения**».

До сих пор настаиваю на том, что чем бы вы ни занимались, в какой бы отрасли ни работали, прием отчетов по работе с Клиентом должен быть некой сакральной процедурой, от которой зависит весь наш бизнес. И не нужно путать его с индивидуальным коучингом (против которого я по-прежнему выступаю), разговором по душам, психотерапией или обучением.

Отчет — это единственный способ провести коммерческую работу с Клиентом! Это серьезная работа, здесь речь идет о деньгах, а не о развитии персонала.

Самой большой ошибкой в той игре, которую я описал, было то, что фокус внимания руководителя на 100 процентов направлен на бойца и его действия, а не на Клиента. Как ты себя вел? Что ты сделал и, главное, чего ты не сделал?

Не нужно искать ошибки продавцов при сдаче ими отчета о работе с Клиентами. Поиск ошибок — это всегда копание в прошлом. Я понимаю, что почти вся наша система образования построена именно на логике поиска ошибок у подопечных, но сейчас нам нужно про это забыть и срочно придумать и запланировать действия для заключения сделки и только для этого. В этом и есть основная логика приема отчетов: составить план конкретных шагов по дальнейшей работе с нашим дорогим Клиентом. Именно такой план действий и есть основа нашей коммерческой работы. Если хочется разобрать ошибки, то давайте это сделаем потом, в конце недели, на общем собрании подразделения или в то время, когда у нас предусмотрено обучение наших сотрудников, но только не сейчас.

Ну и последний вопрос, после которого, собственно, я и остановил ту деловую игру. Вопрос, который очень часто задают тысячи менеджеров своим подчиненным каждый день: «Есть ли у тебя понимание того, что нам нужно сделать, чтобы Клиент стал работать с нами?»

Когда я слышу такие вопросы, сразу начинаю сомневаться в компетенциях и адекватности руководителей. На мой взгляд, решения по таким вопросам должны принимать именно они, а не сотрудники. Иначе их нужно поменять местами. Особенно в коммерческой службе.

Представьте себе, в армии командир роты спрашивает во время боя рядового: «Как ты думаешь, какой лучше тебе занять сектор обстрела?» Или во время строительства многоэтажного дома начальник бригады спрашивает рабочего: «Что планируешь делать сегодня?» Или… Да хватит дурацких примеров. Новомодная система коучинга, к сожалению, добралась и до коммерческой службы и уже породила классическую ошибку.

Когда менеджер принимает отчет и на автомате спрашивает у продавана: «Что будешь делать в организации?», «Что планируешь?» — то я начинаю считать его трусом. Ведь принимать решения страшно, потому что можно ошибиться. Ведь если я скажу что-то, а боец сделает и у него не получится продать, значит я ошибся? Значит, я плохой руководитель отдела продаж. Поэтому лучше я буду учить, организовывать празднования дня рождения сотрудников, умничать и так далее.

Я считаю, что когда речь идет о деньгах, которые может перечислить в нашу компанию Клиент, менеджер должен принимать удар на себя и ставить четкую задачу своему продавану, а затем создавать условия, в которых она реализуема, и осуществлять контроль ее выполнения. Если же руководитель отдела продаж советуется с продавцом перед принятием решения, во время отчета и соглашается с тем, что сотрудник сказал, получается, что в этом случае решение принимает сам продавец. Возможно, я повторяюсь, но тогда я просто не понимаю, зачем такой менеджер в организации нужен.

Учить сотрудников всегда легче, чем доставать деньги Клиентов, но платят нам именно за то, что мы достаем деньги для наших компаний.

И это крайне важная татуировка в построении сильной системы продаж!

33. Продавец может выполнить любую задачу! Но только одну

Если военнослужащий, выполняющий приказ, получит от старшего командира (начальника) новый приказ, который помешает выполнить первый, он докладывает об этом начальнику, отдавшему новый приказ, и в случае подтверждения нового приказа выполняет его.

Начальник, отдавший новый приказ, сообщает об этом начальнику, отдавшему первый приказ.

Военнослужащий в целях успешного выполнения поставленной ему задачи обязан проявлять разумную инициативу.

Выдержка из статьи 45 Устава ВС РФ

Продавать — это противоестественно для человека. Может быть, это звучит странно, но это так. Особенно это противоестественно для наших соотечественников, так как у наших людей не очень адекватная самооценка и очень ранимое эго. Поэтому наш человек не любит, когда ему отказывают в чем-то, и это может его сильно ранить.

А сам процесс продажи и предложения купить что-то — это крайне высокая вероятность получения отказа (читай — ранения собственного эго). Поэтому очень большое количество наших людей не могут работать в продажах, так как постоянно чувствуют собственную неполноценность, когда Клиент им отказывает. Они принимают этот отказ как личное оскорбление, потом страдают в офисе, обсуждают это на кухнях по вечерам, подрывают собственный боевой дух и начинают чахнуть, видя, как менее способные, на их взгляд, продаваны пытаются что-то созидать и у них получается.

Продаванов я зачастую сравниваю с древними охотниками, которые покидали свое племя и в поисках жирного куска мяса порой неделями рыскали по джунглям, и только когда доставали себе и своим близким пропитание, они с победой возвращались в родной дом, где их ждали и встречали как настоящих героев, настоящих кормильцев семьи.

Задача у таких охотников была не из легких — прокормить свою семью, племя. Пожалуй, это самая сложная задача того времени.

А теперь представьте такую ситуацию. Жена говорит мужу-добытчику: «Давай, иди на охоту, принеси нам свеженького мамонта и еще набери дров для костра, а то заканчивается топливо, скоро костер погаснет». Какую задачу будет выполнять муж-добытчик при условии, что семья в данный момент не умирает от голода? Я думаю,

он пойдет собирать дрова, потому что это легче, выгода в данный момент от этого очевиднее, не надо будет рисковать жизнью, да и жена похвалит в любом случае.

И придет довольный муж-добытчик с вязанкой хвороста, и похвалит его женщина, и будут они в обнимку подкидывать дрова в огонь и смотреть, как радостно пламя обволакивает свежую порцию хвороста и искры игриво взмывают в небо. Только есть в этом большая проблема — мамонта нет. И скоро нечего будет есть. Зато костер горит красиво...

А мамонта нет, потому что были одновременно поставлены две параллельные задачи и человек начал делать ту, что проще. Ту, которая не подразумевает риска для здоровья и жизни. И если бы это были такие задачи, как собирание ягод, строительство шалаша, рисование петроглифов, то он бы выполнял их. Главное, не идти за мамонтом, пока есть еще запасы еды.

То же самое и в продажах. Если у продавца есть возможность делать что-то еще, кроме продаж, он в первую очередь будет делать что-то еще. Это комфортнее и безопаснее, чем слышать отказы Клиентов. Что может делать продавец вместо продаж? Ну, допустим, работать с CRM-системой и «заносить туда информацию».

Мне известен реальный случай в одной из топовых аудиторско-консалтинговых компаний страны, когда директор по продажам очень настойчиво и громко наказывал продавцов за то, что они плохо работают с дорогущей CRM, внедрение которой обошлось компании дороже миллиона долларов. У него были большие надежды на то, что продаваны будут вносить информацию в эту волшебную CRM и это даст какие-то дополнительные возможности его коммерческой службе.

В итоге фокус внимания самого директора по продажам сместился с коммерческой работы на процессную, и он все-таки заставил продавцов вносить в карточку Клиента всю известную о Клиентах информацию. А для того чтобы карточку заполнить, нужно внести данные в 50 полей, начиная с ИНН Клиента и заканчивая его территориальным охватом. И вот продаваны начали выполнять боевую задачу по работе с CRM, и, конечно же, продажи упали почти в ноль. Потому что боец не может выполнять две задачи одновременно.

Так что придется выбирать…

Мамонт или дрова.

CRM или коммерческая деятельность.

Это одна из больших проблем, на которую мне жалуются руководители продаж, когда мы проводим аудит системы продаж в компаниях: «продавцы не ведут CRM». Мы в свое время решили эту проблему введением в штат сотрудников, должность которых звучала как «оператор базы данных, помогающий держать CRM в рабочем состоянии».

Продаваны выходили от Клиента, заполняли вручную бланк-отчет, а уже в офисе переносили в CRM-систему эту информацию операторы баз данных.

Но суть этой татуировки в том, что продаван, как и любой другой человек, из двух зол будет выбирать меньшее. То, где вероятность ранения собственного эго будет минимальной, а это значит, что он будет делать все что угодно в первую очередь, а продавать — во вторую. И чем больше задач мы на продавца нашего навесим, тем меньше у него будет продаж.

Продавец, как и любой другой исполнитель, должен выполнять одну главную задачу — вести коммерческие переговоры с Клиентами, доставать из этих переговоров деньги и кормить себя и свою компанию, как кормили в древние времена свое племя охотники.

Если продавец может выполнять несколько задач сразу, то, скорее всего, это потенциальный менеджер, так как многозадачность — это участь руководителей. При этом достаточно очевидным будет то, что выполнение нескольких параллельных задач одновременно снижает качество результатов по каждой из них.

Я неоднократно убеждался в этом, еще будучи продавцом, поэтому татуировка «**Продавец может выполнить любую задачу! Но только одну**» занимает достойное место на моем туловище.

Ну и напоследок старый анекдот в тему.

Директор колхоза созвал собрание и говорит:

— Кто придумает какое-нибудь рационализаторское решение, отправлю в отпуск за мой счет!

Мужик подходит и говорит:

— У вас косарь есть, он косой с одним ножом так косит: «вжик, вжик, вжик...» Так вы ему еще один нож приделайте, он будет косить «вжик-вжик» в два раза больше.

Второй подходит:

— У вас косарь есть, косой «вжик-вжик». Так вы ему граблю к ремню сзади привяжите, он сено сразу и собирать будет.

Третий:

— Там косарь есть, так вы ему тележку сзади привяжите, он сено сразу и отвозить будет.

И так далее и тому подобное. Короче, подходит последний мужик и говорит:

— У меня идей нет, но в отпуск хочу.

— Нет, родной. Иди придумывай что-нибудь.

Мужик идет расстроенный, видит — косарь весь в прибамбасах, косит, пашет, граблями работает. Спрашивает у мужика:

— Мужик, ты чего такой грустный?

— Да вот в отпуск хочу, а придумать ничего не могу!

— А ВЫ, РЕБЯТА, МНЕ ФОНАРЬ НА ЛОБ ПРИКРУТИТЕ, Я ЕЩЕ И НОЧЬЮ РАБОТАТЬ БУДУ!

34. Верить в светлое завтра, а действовать от наихудшего для себя варианта

Встречаются два продавана. Один другого спрашивает:
— Как дела?
— Да супер вообще! Всем Клиентам сегодня письма разослал с условиями новой акции, дозвонился наконец-то до одного Клиента своего, с которым связи больше месяца не было, еще в двух компаниях договор на согласование отправили, а уже вечером вышел на лицо, принимающее решение в одной крутой компании, и договорился с ним о встрече! А у тебя как дела?
— Да я тоже сегодня ничего не продал…

Продаванский анекдот

— Когда я наливал себе виски, у меня был полный стакан! Почему он сейчас наполовину пуст?
— Потому что ты пессимист.

Анекдот

На своем мастер-классе «Как продавать в России. Больше всех» я рассказываю о том, что если продаван будет руководствоваться объективной реальностью, то век его будет недолгим. Потому что, подводя итоги практически каждого дня, можно только горевать и отчаянно биться головой о стену. У продавцов гораздо чаще не покупают, чем покупают, в нашей профессии только за один день мы можем услышать такое количество отказов, сколько в итоге может услышать человек за всю свою жизнь, и, безусловно, такая работа выматывает, особенно если учитывать, насколько много ранимых людей с подорванной самооценкой у нас живут.

Поэтому я крайне рекомендую жить и работать завтрашним днем, завтрашними целями и верить, что завтра обязательно будет лучше, чем было сегодня. В принципе, оптимизм в жизни никому не вредит, но в продажах это чуть ли не обязательное качество сотрудника. Ибо отсутствие этого самого оптимизма и реальная оценка ситуации могут размазать человека и его эго на раз-два.

Еще будучи продаваном, я заметил за собой: как только у тебя пропадают локальные цели в жизни и профессиональной деятельности, ты в этот же момент начинаешь жить прошлым и теми ошибками, которые ты совершил вчера. И тогда начинаешь канючить и высказывать своим руководителям всякие дурацкие мысли типа: «А вы можете мне не давать наводки на зеленой ветке метро. Мне там совсем не везет. Я за последние два месяца ни одной продажи там не сделал».

Я не помню, что мне отвечал мой РОП, но точно знаю, что, когда я уже сам стал руководителем и мне мои сотрудники говорили такие вещи типа «Мне не везет с директорами-мужчинами. Я не могу им продать» или «А можно я не буду работать с представительствами

иностранных компаний? У меня с ними не получается», я негодовал довольно громко и даже ругался со своими бойцами по этому поводу.

Потому что опыт прошлого начинает диктовать нам наше поведение в сегодняшней деятельности, особенно если этот опыт был негативным.

Казалось бы, а что в этом плохого? Так устроен наш человеческий мозг. Однажды нас ударило током от розетки, мы сделали для себя вывод, что больше ковырять там гвоздями не надо, поэтому больше и не делаем попыток проверить, ударит нас током еще раз или на этот раз повезет.

Так же и в работе. Попробовал я один раз продать девушке по имени Катя, у меня не получилось, второй раз тоже, другой девушке Кате тоже не удалось продать, да и с третьей Екатериной Андреевной по жизни не повезло. Не-е-ет, девушки с именем Катя — это не мои Клиенты. Я им никогда не продам.

Тот же негативный опыт, как и с розеткой. Объединили эти случаи, сделали общий вывод и действуем сегодня исходя из предыдущего негативного опыта. Что в этом плохого?

А плохо то, что этот опыт превратился в нашу личную установку. И теперь, когда мы знаем точно, что с девушками Катями нам не везет, мы никогда в жизни никакой Кате ничего не продадим. Потому что мы уже убеждены в своем невезении.

Так вот, продавец должен смотреть вперед, а не назад. Потому что в продажах всегда очень много негативного опыта. И если его весь учитывать, то через полгода продавана можно списывать, так как он будет весь обложен собственными негативными установками.

Собирать нужно позитивный опыт, потому что, на мой субъективный взгляд, сложившиеся стереотипы и привычки на основе неудач в продажах — это плохо. Такие стереотипы закрывают любому продавану его другие возможности.

Это очень непростая татуировка, и она больше ментальная, чем практическая, но я решил, что в книге она должна быть обязательно, так как благодаря такому подходу мне удается достигать результатов. Постараюсь описать свое представление о нашей непростой работе и жизни.

Есть два варианта нашего будущего:

— будущее, которое предопределено нашим негативным прошлым;
— будущее, которое предопределено нашими целями, желаниями, фантазиями и задачами.

Так вот, чтобы попасть в первое будущее, сегодня делать ничего нового не надо. Оно наступит само по себе. И так очень удобно жить! Это же стабильная, спокойная, известная колея, наполненная фразами типа «Я же говорил, что так и будет».

А чтобы попасть в будущее под номером два, где сбываются и воплощаются наши мечты, нужно перестраивать сегодняшний день, а значит, и себя самого, чтобы наша продаванская деятельность соответствовала «намечтанному» завтрашнему будущему.

И решения, которые человек принимает исходя из желаемого будущего, начинают открывать возможности. То есть продаван, который хочет стать лучшим в своем деле, даже книги читает подругому. Он видит в них возможности для себя, у него фокус внимания сосредоточен совсем на другом, чем у продавца, который не верит в светлое завтра, а просто «ходит на работу, чтобы прокормить семью».

Действовать на основании будущего очень тяжело, потому что прошлое цепляется и прошлое решает за нас, на какое будущее мы можем рассчитывать, а на какое нет. А жить и действовать прошлым — легко. Оно уже все решило за нас. Дальше — автопилот, негативные установки «у меня не получается работать с Овнами, Козерогами и Девами» и постоянный поиск подтверждения таких установок.

И если в отделе продаж человек, не сделавший даже попытку провести коммерческую работу с Клиентом, уже говорит: «Я не продам этой компании», его надо срочно лечить, заставлять мечтать, ставить цели нового порядка и так далее. Или увольнять, потому что он стал заложником негативного прошлого, а значит, начал умирать как профессионал.

Мой знакомый предприниматель, очень богатый и цельный человек, сказал мне, что одна из самых больших национальных проблем в том, что люди боятся масштаба своих целей. Мечтают мелко

и достигают таких же мелких результатов. Более того, начинают еще и влиять на окружение, на своих детей. Например, утверждают, что разбогатеть можно только тогда, когда ты что-то украл или распилил, или… ну что там говорят про женщин, которые покупают себе Lexus. Отсюда резко негативное отношение к тем, кто чего-то в жизни добивается и становится приятным исключением из общей массы.

А разница только в том, что одни люди сегодня проживают день ради светлого завтра, а другие — опираясь на негативное вчера.

Продаван должен верить в свое светлое завтра. Именно это поможет ему легко перенести все тяготы и негативные моменты в его деятельности.

В книге «До смерти здоров»* моего любимого издательства «Манн, Иванов и Фербер» есть классная цитата главного героя: «*Люди, которые видят мир максимально реалистично, не становятся от этого счастливее, а погружаются в клиническую депрессию. Если смотреть на мир слишком трезво, можно провести всю жизнь в отчаянии и апатии. Если вы сознаете, что ваша судьба находится во власти тысячи обстоятельств (от погоды и генов до пропажи носков), вам остается только хрустеть кукурузными чипсами, не вставая с кровати*».

Я полностью разделяю это мнение, хотя при этом есть одно «но»… И оно очень важное для управленцев в подразделениях продаж. У приведенной выше цитаты есть продолжение: «*…с другой стороны, чрезмерный оптимизм делает вас невыносимыми. Вы не станете копить деньги или придумывать запасной вариант на случай, если основной план не сработает. Вы будете вторгаться в другие страны и ждать, что вас примут как освободителя. Как и во всем, что касается здоровья, здесь нужен баланс*».

Этот баланс должен обеспечить руководитель, и вторая часть татуировки звучит как **«а действовать от наихудшего для себя варианта»**. Задача просчитывать риски на пути к светлому продаванскому будущему, которое он себе намечтал, лежит на плечах его руководителя.

---

* *Джейкобс Э. Д.* До смерти здоров. Результат исследования основных идей о здоровом образе жизни. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

Приезжает довольный сотрудник и говорит: «Такой классный Клиент был, мы с ним и чай попили, и про дачные участки поговорили, и посмеялись вместе над последним анекдотом! Точно купит!» И пусть продаван верит, что такой Клиент купит! Пусть!

Его менеджер должен думать: «Не купит, потому что нет конкретных договоренностей, не выставлен счет, неизвестен порядок принятия решения в организации», и действовать от наихудшего для себя варианта, то есть планировать дальнейшую деятельность своего бойца, опираясь не на его позитивный взгляд на Клиента, а на свой управленческий опыт и менеджерскую «чуйку».

К сожалению, многие РОПы страдают тем, что верят сотрудникам, а потом в конце отчетного периода, когда такие Клиенты не оплачивают счета, обижаются на своих продавцов за то, что те ввели их в заблуждение. Сами виноваты. Ни в одной управленческой книге или должностной инструкции не написано, что мы должны верить своим людям. Наоборот, если в продажах руководители при принятии решений о том, какие должны быть проведены дальнейшие коммерческие действия с Клиентом, будут придерживаться принципа «не верю», то и результат будет лучше. Проверено лично мной много сотен раз.

Как-то сотрудник, которому не хватало одной сделки до конца испытательного срока, начал уверять меня, что он продаст своей маме. Мама у него работала главным бухгалтером в одной из московских компаний и обещала сыну оплатить счет до конца месяца. До этого дедлайна оставалось три дня, как и до конца испытательного срока моего молодого продавца. Казалось бы, мама сотрудника наверняка крайне заинтересована, чтобы ее чадо прошло испытательный срок! Непотопляемый аргумент, в который я поверил и отпустил ситуацию. Но по каким-то причинам мама оплатить счет не смогла, и мне пришлось зафиксировать непрохождение испытательного срока и расстаться с сотрудником.

Кто в этом виноват? Мама, которая не заплатила? Продавец, который не довел сделку до конца? Нет, виноват я как его руководитель, и для меня это было хорошим уроком. Если бы я не поверил тогда своему сотруднику, а поднял бы и проверил всю его клиентскую базу

на наличие других перспективных организаций, то за оставшиеся три дня мы нашли бы другого Клиента, и все было бы хорошо.

«Командир всегда обязан продумать худший вариант». Это цитата из книги «Волоколамское шоссе», написанной военным журналистом Александром Беком, перенесшим все ужасы наступления фашистов на Москву. Но при этом командир должен верить в победу и наше общее светлое будущее.

«Верить в светлое завтра, а действовать от наихудшего для себя варианта» — очень важная и нужная татуировка в нашей деятельности.

35. ВУЗУ — все, чего не хватает нашим людям

Когда разговариваешь с людьми, чаще улыбайся. Первейшее это условие, чтобы нравиться людям.

Одно из шести правил Глеба Жеглова

Удовлетворенность клиента НЕ гарантирует продолжительного сотрудничества. В ваших с ним отношениях обязательно должна присутствовать достаточно прочная эмоциональная связь, чуть ли не любовь. Лишь ее наличие предполагает продолжение совместного бизнеса.

Роберт Питерсон, профессор Техасского университета

...Если кто-то другом
Был в несчастье брошен
И поступок этот
В сердце вам проник,
Вспомните, как много
Есть людей хороших —
Их у нас гораздо больше,
Вспомните про них.

И улыбка, без сомненья,
Вдруг коснется ваших глаз.
И хорошее настроение
Не покинет больше вас.

Песня о хорошем настроении
из кинофильма «Карнавальная ночь»

Когда я работал директором по продажам, все мои продаваны знали, что обозначает аббревиатура ВУЗУ.

Внимание.

Уважение.

Забота.

Улыбки.

Именно из-за тотального отсутствия таких элементарных вещей про нашу страну говорят, что у нас низкий уровень обслуживания и слабый сервис. И если добавить в свой Клиентский отдел культуру ВУЗУ, то это может стать самым простым и лучшим конкурентным преимуществом.

Уже будучи бизнес-спикером, путешествуя по огромной территории нашей страны, в Ижевске я встретился за ужином с моим бывшим сотрудником Русланом. Мне всегда интересно, как складывается жизненный путь моих людей после работы со мной, и Руслан рассказывал целый вечер про свою насыщенную жизнь, квартиру, которую ему удалось купить, молодую и счастливую семью и интересную работу, которая также была в продажах. Но продажи эти были суровыми, связанными с большегрузами, металлом и здоровыми бородатыми мужиками.

Руслан был лучшим продавцом компании, и я спросил его, как ему это удалось сделать.

— Как всегда, все элементарно, Максим Валерьевич. Как вы и учили, главное — это внимание к мелочам. У меня выписаны все дни рождения моих Клиентов, и перед тем, как в очередной раз в их город отправится наша фура с товаром, накануне дня рождения я покупаю им небольшой мужской подарок, упаковываю, подписываю от себя

и передаю водителю. Даже суровому бородатому мужику приятно получать подарки в день рождения.

Про внимание к Клиенту и его вопросам я первый раз задумался, когда был начинающим руководителем отдела продаж и один из моих продаванов прислал мне коммерческое предложение, которое подготовил для своего Клиента. У нас не было тогда единого стандарта, общего шаблона коммерческого предложения, и каждый придумывал свое. Я читал текст, и он мне напоминал рекламное объявление, наклеенное на столбе. Там было написано что-то типа этого:

«Мы самая крупная и великая компания. У нас лучшие и самые качественные услуги. Наши клиенты счастливы от того, что работают с нами. Мы. Мы! МЫ! **МЫ!** — и почти ни слова про преимущества и выгоды, которые получит Клиент от нашего сотрудничества.

А накануне вечером я встречался со своим старым приятелем, который на тот момент работал официантом, и не просто работал, а по-настоящему хотел быть лучшим официантом в одном очень большом и дорогом ресторане Москвы. Мы с ним обсуждали работу с Клиентами, и он мне рассказал, за счет чего опытные официанты увеличивают сумму чаевых. Оказалось, что просто за счет того, что приговаривают *«для вас»*, подавая каждое блюдо: *«суп для вас»*, *«фуагра для вас», «пельмени сибирские с водочкой для вас»* и так далее. Я был поражен таким простым приемом, поэтому коммерческое предложение моего продавана в тот момент выглядело совсем пугающим.

И мы взялись переделывать его. Все это оказалось не так уж и сложно реализовать. Мы просто после указания нашего преимущества добавляли элементарную фразу: *«Для вас это означает, что...»*

«Для вас это означает, что ни одно изменение законодательства по вашему острому вопросу никогда не пройдет мимо вас». Три раза слово «вы» в одном предложении, и мне кажется, это смотрится весьма неплохо.

Переделанное коммерческое предложение понравилось нам самим, тем более что оно сработало и Клиент заключил с нами после этого договор о сотрудничестве. С тех пор практически все письма, которые я пишу и которые носят коммерческий характер, пестрят словом «вы».

После встречи с моим другом у меня появилась татуировка в виде буквы «В», чтобы я никогда не забывал об интересах своих Клиентов.

Чуть позже я узнал, что означает слово «интерес» в переводе с латинского. Оказывается, расшифровывается оно как *быть внутри* (inter esse). С тех пор слова «интерес к своему Клиенту» для меня обрели особенный смысл. И я считаю, что проявление внимания к интересам Клиента — это акцент именно на его мыслях, его возможностях, его преимуществах, его развитии и важных для него вопросах.

А так мало продавцов уделяют настоящее ВНИМАНИЕ своим Клиентам!

Спустя пару недель в моем отделе я услышал фразу от одного неопытного продавца, который делал Клиенту какое-то предложение по телефону и после отказа сгоряча бросил трубку, после чего выпалил на весь отдел продаж: «Вот коз-з-зел!» Естественно, все продаваны обернулись в его сторону с неподдельным любопытством, а он продолжал привлекать к себе внимание и разгоряченно рассказывал, что не самый умный Клиент так и не понял все прекрасности нашего продукта.

Мой сотрудник публично самоутверждался за счет принижения достоинств другого человека.

Естественно, мне пришлось его прервать, потому что в тот момент происходило нападение на базовые ценности, которые и я, и мои коллеги выстраивали по отношению ко всем нашим Клиентам. Происходило нападение на уважение. На уважение к нашим Клиентам.

Тогда же я перешел в управленческую стадию «лечить» и прочитал небольшую, но громкую и категоричную лекцию своим ребятам, что такое уважение в продажах.

Я считаю, что уважение в продажах, да и уважение в принципе заключается в поддержке чувства собственного достоинства человека. Поэтому часто сам бываю шокирован, когда оскорбительные слова в адрес Клиентов становятся нормой в отделах продаж некоторых компаний. А когда оскорбления идут от руководителей продающих подразделений, тогда мне сразу становится ясно, что такие компании никогда не добьются сверхрезультатов в продажах. Это невозможно.

Поэтому на уровне определения правил поведения, на уровне создания культуры в подразделениях должны быть табуированы

любые слова, которые носят оскорбительный характер по отношению к Клиентам.

У нас в стране живут люди с очень ранимым эго, и каждый человек очень тонко чувствует, когда к нему относятся снисходительно, свысока или неуважительно. И я сам, когда становлюсь покупателем, и любой другой хочет, чтобы нас воспринимали не только как пузатый кошелек на ножках, но и как Личность. И если получится это продемонстрировать Клиенту, то, возможно, нам повезет и мы получим его согласие на работу с нами. Если же мы будем самоутверждаться за счет оскорблений за спиной, то отдел продаж нужно превратить в белую палату психбольницы, где вместо продаванов раздувают щеки от собственной важности наполеоны, ленины и жанны д'арк.

Если же вы позволяете себе относиться к Клиенту как к «чуваку, который не хочет ни фига понимать», то задайте сами себе вопрос: «Понравилось бы мне, если бы кто-то небрежно относился к тому, что я сам считаю для себя важным?»

Уважение вместе с вниманием могут стать самыми простыми конкурентными преимуществами наших продаж!

В этот день рядом с татуировкой «В» появилась еще одна буква — «У». Очередная очевидная и простая вещь, которая увеличивает количество продаж.

Но так мало продавцов проявляют настоящее УВАЖЕНИЕ к своим Клиентам!

Еще спустя две недели я пришел в гости в отдел продаж, в котором работал раньше продаваном. Меня пригласили на празднование дня рождения, и я с радостью воспользовался возможностью пообщаться с коллегами. На тот момент одним из лучших наших продаванов была девушка с красивым именем Иоланта. И вот мы разговариваем с ней, рассказываем друг другу последние новости, и тут она смотрит на часы, резко извиняется и начинает звонить одному из своих Клиентов. «Наверное, продажа созревает», — подумал тогда я, и как же был удивлен, когда понял, что Иоланта звонит Клиентам, которым продала две недели назад!

Случайно я стал свидетелем этого разговора. Иоланта спрашивала у Клиента, довольна ли она продуктом, все ли получается найти,

какие вопросы у нее возникли во время начала нашего сотрудничества и все ли сейчас устраивает.

Я был удивлен, потому что, как правило, наше общение с Клиентом почти всегда заканчивалось в момент продажи и дальше начинали работу специалисты по сопровождению Клиентов.

И те действия, которые производила моя коллега, явно выходили за рамки ее профессиональных обязанностей. Но как это было красиво! И искренне! Я видел, что ей это было действительно важно и интересно. И это было проявление самой настоящей заботы о Клиенте.

В тот самый вечер у меня добавилась еще одна буква — «З» — к двум предыдущим, и многое, очень многое в своей дальнейшей продаванско-управленческой деятельности я выстраивал благодаря проявлению обыкновенной человеческой заботы!

Бóльшая часть Клиентов таких поступков от продавцов не ждет, на них не рассчитывает, но сколько положительных эмоций вызывает неожиданное проявление заботы!

Могу привести пример, как мы пытались проявить заботу о Клиентах, которые еще не купили у нас, но с ними активно велись переговоры для будущего сотрудничества. Так как мы продавали отечественное законодательство в электронном виде, я ежедневно проводил мониторинг изменений наших законов для разных отраслей, и, если вдруг находил что-то существенное, например введение новых реквизитов путевых листов, мы сообщали об этих изменениях всем транспортным компаниям, находившимся в нашей работе. Специалисты телемаркетинга прозванивали всю базу таких компаний, а если у Клиентов был более глубокий интерес, дальше выезжали продаваны и бесплатно привозили подборку таких документов.

Где-то я слышал, что у человека, особенно у человека нашего, настолько велика физиологическая потребность в том, чтобы о нем заботились, что при проявлении заботы состояние его организма улучшается на 15 процентов. Более того, эффект плацебо основан именно на этом. Думаю, все слышали о том, что нездоровый человек начинает себя чувствовать лучше, если ему дать обыкновенную таблетку-пустышку. И связано это именно с тем, что о нем заботятся, а не с внутренним убеждением, как это принято ошибочно считать.

Так что, если хотите улучшить самочувствие своих драгоценных Клиентов, просто позаботьтесь о них. И если сделаете это искренне, то, возможно, они останутся с вами на всю жизнь.

Но так мало продавцов проявляют настоящую ЗАБОТУ о своих Клиентах!

И последняя буква — «У», вытатуированная в дополнение к трем предыдущим, обозначает уверенность в своем продукте и профессионализм, искреннюю, человеческую, продаванскую Улыбку, которой так не хватает нашим людям. Причину этого я уже описывал в отдельной татуировке № 3 «Каждый из нас продавец радости!» в самом начале книги.

Единственная оговорка — улыбка должна быть своевременной. Оголять зубы с самого старта отношений, как это принято на Западе, у нас не надо, так как люди, незнакомые друг с другом, в странах бывшего СССР скорее напрягаются от этого, чем начинают улыбаться в ответ.

Каждую из четырех букв ВУЗУ, расположенных рядом, можно было вывести отдельными татуировками продавана, но они стоят рядом, потому что все в совокупности означают тот самый «отношенческий» дефицит, который есть у нас.

В большинстве своем наши люди (и продавцы не исключение) изначально не уважают друг друга, невнимательны к проблемам друг друга, больше хотят получать, чем отдавать, и не считают нужным проявлять положительные эмоции, а буквы ВУЗУ постоянно напоминают мне и моим продаванам, как надо работать, чтобы получать честный и заслуженный результат.

ВУЗУ — это не перечень необходимых действий.

ВУЗУ — это образ жизни.

ВУЗУ — это самое простое конкурентное преимущество, которое точно выделит нас из тысячи других продавцов, и наши Клиенты это обязательно оценят.

36. Вся ваша клиентоориентированность — в мелочах

Знаете, как в продажах проще всего выделиться среди конкурентов? Просто вовремя перезванивайте! Если я прошу перезвонить мне через пять минут, а звонят мне через полчаса, что тогда мне остается думать об этой компании и ее продавцах?!

Игорь Манн

Человек, которым я руковожу уже больше одиннадцати лет, мой помощник и правая рука Николай Лазарев постоянно сопровождает меня в поездках. На его визитке гордо красуется мало кому понятная надпись «Технический помощник Максима Батырева». На самом деле труд его непрост — он должен проверить работоспособность нашей презентации на оборудовании заказчика, выровнять звук и свет. Мы знаем, что важны каждая деталь и каждая мелочь. Из-за криво поставленного экрана, старых, хрипящих колонок или отсутствия запасных батареек для микрофона может испортиться впечатление от всего мастер-класса. Но главное и самое сложное, что предстоит сделать Николаю, — это договориться с местными технарями о том, что они должны сделать для нас что-то большее, чем обычно.

Отдельно стоит отметить, что человека более деликатного и терпимого, чем Николай, сложно на этом свете найти. Порой мне кажется, что даже грохот надвигающейся девятиметровой волны цунами не способен поднять его с места и отвлечь от работы. Но даже его иногда вышибают из состояния душевного равновесия местные технари, которые, не совершив ничего действенного и полезного для нас, крайне вяло реагируют на просьбы, отвечая что-то типа: «У нас не так, и это работать не будет», «Нет, такого кабеля у нас нет. Нет и не будет», «Несовместим ваш ноутбук с нашим проектором». Просьбы, мольбы и попытки попробовать сделать что-то по-другому, как правило, сталкиваются с глазами, воздетыми к небу, и бликом от короны, которую необходимо иногда протирать.

Но Николай не всегда был техническим помощником, он много-много лет работал в продажах; более того, в свое время он даже возглавлял в моем департаменте службу поддержки продаж (об этом, кстати, можно будет прочесть в нашей совместной книге «Вооружение

отдела продаж», которая выйдет в 2017 году). Поэтому Николай точно знает, что нет ничего важнее маленькой и вежливой мелочи, чтобы раздобрить местного технаря, и, на мое удивление, с каждым из них находит общий язык.

Знаете, что он делает, чтобы расположить к себе людей, которых в принципе сложно к себе расположить? Он приносит им стакан воды.

Или чая, если есть такая возможность.

Вот представьте такую сцену: местный технарь хмурит и без того хмурые брови и раздувает от важности и без того важные щеки, с ним не получается договориться, они вместе пыхтят над подключением оборудования, чешут в затылках, и технарь периодически всем видом показывает, что задача из нерешаемых, смотрит на часы и демонстративно бубнит себе под нос, что он за последние сутки спал два часа. Наступает момент, когда Николай встает и куда-то пропадает, а возвращается через минуту с двумя стаканами воды. Молча протягивает технарю стакан, прихлебывая по пути из своего. Бац! И уже через десять минут кажется, что это лучшие друзья, и они совместно решают любую проблему. Вскоре они обменяются телефонами и, может быть, даже что-то пришлют друг другу по электронной почте.

Цена вопроса? Стакан воды и добрый посыл.

Отдельно отмечу, что даже если проблем с подключением и настройкой оборудования у нас нет, то стакан воды или чашка чая все равно всегда находятся рядом. На всякий случай.

Я очень люблю мелочи. Более того, я считаю, что общее впечатление от пользования продуктом или услугой — это сумма впечатлений от мелочей. Поехал ты в какую-то страну отдыхать, и начинается простая математика: время прохождения таможенного и паспортного контроля, вид с центральной обзорной площадки, возможность купить воду в месте ожидания багажа, ясность неба на протяжении всего отпуска, приветливость принимающей стороны, возможность свободной парковки в городе, красота заката, музыка, под которую тебя везет таксист, вид из окна гостиницы, желание гида отвечать на дополнительные вопросы, время в очереди на канатную дорогу, улыбка продавца в пиццерии, часы работы хлебного магазина, обслуживание на АЗС, качество воды из-под крана, простота оформления тах

free, чистота и доступность туалетов на маршруте, и так далее, и так далее. Иногда любая мелочь, допустим резкая политическая критика со стороны экскурсовода, может испортить впечатление от прекрасной и приветливой страны. А иногда подаренные прямо у вагона поезда цветы бесповоротно влюбляют тебя в город и его жителей, как это у меня произошло в Белгороде с организатором моих мастер-классов Маргаритой Колесниковой, когда она встречала меня со своей чудесной дочкой Катенькой.

Или, например, основатели проекта «КомбатТуры», которые организуют мои выезды по разным странам и регионам нашей Родины вместе с предпринимателями и менеджерами со всего пространства бывшего СССР. Такого уровня сервиса и трепетного отношения к мелочам я не видел ни у кого другого: у ребят чек-лист на каждый тур состоит из нескольких сотен пунктов — начиная от того, что еще в аэропорту каждому выдают кастомизированную подушку в самолет с логотипом проекта, и заканчивая дресс-кодом на церемонии завершения тура, где цвет бабочки ведущего совпадет по оттенку с платьем ведущей. И я рад, что наши совместные проекты держат марку и ни за один из них не бывает стыдно. Более того, ими можно гордиться! И дело не только в общей концепции, но и в мелочах.

Мой хороший знакомый — бизнес-спикер и основатель компании «КурскХелп» Михаил Галейченко — однажды рассказал историю, как он прочитал книгу «Клиенты на всю жизнь» и решил попробовать выстроить отношения с Клиентами по принципам, описанным в ней. А как известно, тем, кто занимается IT-решениями, довольно часто звонят странные Клиенты, которые под IT понимают все проблемы, связанные с компьютером: дискета застряла, в интернете выскочило непонятное окошко, медленно скачивается кино с торрентов и так далее.

И вот как-то поступает Михаилу звонок от такого человека, который сокрушается, что все его друзья уже зарегистрировались в «Одноклассниках», а он с компьютером вообще не дружит и не может понять, как это делать. Михаил помог ему, проконсультировал по телефону, у человека этого получилось создать себе профиль, и он был счастлив.

На следующий день опять звонок.

— Михаил, а вот у меня есть старые армейские фотографии. А как их разместить в «Одноклассниках»? Я чего-то никак не соображу.

— Без проблем. Приезжайте к нам в офис, мы вам поможем.

Человек приехал в офис со стопкой фотографий, ему их отсканировали и тут же помогли разместить в социальной сети.

— Сколько я вам должен? — спросил человек.

— Мы за такие дела деньги не берем, — ответил ему Михаил, чем просто поразил этого человека.

— А за что берете?

И Михаил рассказал, чем занимается его компания, какие услуги они оказывают Клиентам и чем готовы помогать людям на платной основе.

Как можно догадаться, Михаил получил Клиента-фаната за то, что когда-то доброжелательно и искренне оказал ему помощь и не взял денег. После этого случая тот человек привел ему около двадцати Клиентов, да и сам периодически появляется и с удовольствием платит деньги.

Цена вопроса? Сканы десятка фотографий и пять минут потраченного времени.

Отдельно отмечу, что такой подход дает результаты. И компания Михаила уже давно стала франчайзером и имеет разветвленную сеть по стране.

Но татуировка «**Вся ваша клиентоориентированность в мелочах**» появилась у меня задолго до этого.

Как-то зимой была серьезная метель, поэтому я бросил машину возле дома и уехал на работу на ранней электричке. Жил я тогда в городе Королеве Московской области. Не помню почему, но день тот был очень долгим, и с работы я уходил с задержкой почти на два часа. Уже зайдя в метро и направляясь к Ярославскому вокзалу по Кольцевой линии, я взял в руки телефон и увидел два пропущенных вызова от моей жены и один процент зарядки телефона. Крайне неприятная ситуация, особенно когда супруга в положении и нервировать ее очень не хочется. Тогда еще не было переносных зарядных устройств, и в метро зарядить телефон не представлялось возможным. И вот на моих глазах телефон предательски выключился.

Выбежав из метро, я отправился в ближайший салон связи крупной федеральной сети и, протянув продавцу за прилавком шнур для подзарядки и телефон, попросил его на две минуты воткнуть телефон в розетку. Очень вежливо, деликатно и максимально обходительно. Продавец уставил на меня немигающий взгляд и сказал: «Две минуты — сто рублей». Честно, я тогда оторопел.

— У меня жена беременная, мне один звонок сделать. Вы что, берете деньги за то, чтобы телефон на две минуты оказался в вашей розетке?

— Да, — не мигая смотрел на меня продавец, и ни один нерв не дрогнул на его лице.

Зато у меня начал дергаться глаз. Возможно, я не прав, возможно, кто-то посчитает меня снобом, возможно, надо было отдать эти 100 рублей за две минуты, но я не смог. Я встретился с такой «услугой для Клиентов» первый раз в жизни и просто не смог переступить через себя, чтобы отдать деньги этому немигающему человеку. Просто мне кажется, что это ничего не стоит. А потенциальный «выхлоп» от того, что мне оказали поддержку в сложную минуту, может быть таким, что я всю жизнь буду сам здесь покупать телефоны, да еще и друзьям рекомендовать эту сеть салонов связи.

Кстати, сети этой уже не существует. Может быть, дело вот в таких немигающих продавцах? Об этом как раз пойдет речь в рассказе о следующей татуировке.

Я ехал в электричке к беременной жене и выбивал татуировку **«Вся ваша клиентоориентированность в мелочах»**, которая меня сопровождает всю оставшуюся жизнь. И не важно, что у вас написано на сайте, не важно, что вы заявляете в перечне ценностей вашей компании, не важно, какие письма пишет ее основатель Клиентам на Новый год. По-настоящему важно, придерживают ли ваши сотрудники дверь, когда выходят вместе с Клиентами из офиса, улыбается ли им женщина в гардеробе, когда они отдают ей пальто, и здоровается ли с ними охранник на входе в здание вашей компании.

Ну и напоследок не могу не рассказать историю, которую мне поведал один из моих наставников и хороший товарищ Игорь Манн.

Однажды в Москву со своим семинаром приехал величайший Том Питерс. Надо сказать, что я не мог не воспользоваться возможностью

попасть на это мероприятие и был одним из 2000 слушателей, которые находились в зале.

На первом ряду, как и положено, за большими белыми столами сидели VIP-клиенты, одним из них как раз был Игорь Манн. Я смотрел на них с завистью, так как знал, что им удастся сегодня еще и пообедать с самим Томом Питерсом!

Том Питерс со сцены вещал как раз о том, о чем я пишу в этой главе. Мелочи, мелочи, мелочи решают все! Одна из его историй была про то, что, когда он прилетел в Сингапур, сотрудник таможенной службы при проверке документов на границе предложил ему взять из большой стеклянной вазы конфетку! «Конфетку! На таможне! Эта конфетка останется в моей памяти на всю жизнь! Летите все в Сингапур, ребята!» — кричал, размахивая руками, Том Питерс со свойственной ему экспрессией.

На обеде с VIP-клиентами Игорь Манн подошел к Тому Питерсу и протянул ему нашу отечественную барбариску со словами:

— Том, вы сейчас рассказывали, какое впечатление на вас произвела конфетка. Я согласен с вами: когда есть конфетки в жизни — это хорошо. Я все время летаю, и у меня всегда с собой конфетки для взлета и посадки, вот, возьмите нашу конфетку, она очень вкусная.

Том Питерс немного растерялся, взял конфетку и спросил:

— Как вас зовут и чем вы занимаетесь?

— Меня зовут Игорь, я издатель. Мы издаем ваши книги на территории нашей страны.

— Ого! Вон оно как! А какие книги вы издаете?

Манн перечислил, какие его книги выпускает издательство «Манн, Иванов и Фербер», и услышал следующий вопрос:

— А почему не все? У меня же больше пятнадцати книг, Игорь.

— Не можем договориться с вашими представителями в Америке, Том. Непростое это дело — купить права на издания всех ваших книг, — хитро улыбаясь сквозь усы, ответил ему Игорь Манн.

Спустя два дня Игорю Манну раздался телефонный звонок из Америки.

— Игорь, я со всеми договорился. Вы можете выпускать все мои книги! Слышите? Я со всеми договорился!

Цена вопроса? Барбариска, друзья мои. Просто барбариска.
Просто стакан воды,
просто скан фото,
просто цвет бабочки ведущего,
просто конфетка…

За каждым из этих случаев стоит человек с его отношением к жизни и к делу, которым он занимается. И, на мой взгляд, уже давно пора оценивать клиентский сервис любой компании не словами, которые написаны на первой странице красочного буклета, а поступками, которые совершают люди.

А уж то, что от этих мелочей зависит итоговое количество продаж вашей компании, даже и говорить излишне.

37. Тяжело в ученье — легко в бою

Мне все равно, что вы обо мне думаете. Мне нужны атлеты, чтобы были сильнее канадцев! Многие ученики ненавидят своих учителей!

Тренер сборной СССР по хоккею Анатолий Тарасов,
обращаясь к своим подопечным,
из кинофильма «Легенда номер 17»

Ну-ка расскажите, я тоже вместе с вами поржать хочу. Можешь сопли на кулак мотать, можешь мамку звать, в штаны ссать, но поставленную задачу должен выполнить! Умри, но сделай! Он сделал. Кругом! Шагом марш!

Старший прапорщик Дыгало
из кинофильма «9 рота»

Ведь жалеть [людей] — значит не жалеть [их].

Александр Бек,
«Волоколамское шоссе»

В описании одной из предыдущих татуировок я поделился мнением, что нельзя учить сотрудников в то время, когда необходимо вести коммерческую работу. При этом отношение к обучению в специально выделенное время у меня исключительно положительное, более того, я слабо понимаю, каким образом можно выпускать к Клиентам необученных сотрудников. Очень многие работодатели нанимают сотрудников, тратя на рекрутинг бешеные деньги, и, когда заполучают драгоценный ресурс в виде молодого соискателя на открытую вакансию, они просто бросают его один на один с рынком и ждут, что произойдет. Из серии «выплывет — не выплывет». Я слышал много историй про то, как люди учатся плавать в детстве, когда их бросают с лодки. Несколько моих товарищей с гордостью рассказывали, как вынуждены были научиться плавать, ибо выбора в момент, когда тебя бросают с лодки, у тебя нет. Жаль, что мы никогда не услышим рассказов тех, кто так и не научился плавать в такой же точно критический момент жизни…

Выплывет — не выплывет? Выплывет — наш человек! Он такой же, как и мы, научился плавать самостоятельно! Красавчик! Не выплывет — ну что ж, будем искать другого. Тот оказался слишком слабым, чтобы влиться в нашу команду суперменов.

Мне кажется это не лучшим управленческим подходом, потому что:

— если бы так делали те же спортивные тренеры, то не видать бы ни побед на соревнованиях, ни всяческих перспектив на эти победы. Наша задача — создать условия для того, чтобы человек, работая с нами, мог раскрыть продаванский потенциал. Одно из таких условий — обучение сотрудников. Я вообще

считаю это обязательной базовой процедурой в любом отделе продаж;

— надо дорожить репутацией своей компании. Необученные продавцы «выжигают» рынок своей некомпетентностью и плодят информацию о том, что с нами лучше не иметь дело. Если продавцы путают слова «упрощенка» и «усеченка», как мне на днях заявил один из таких молодых бойцов достаточно приличной компании, значит и компания выглядит точно так же в моих глазах.

Многие руководители небольших организаций делают большую ошибку, когда говорят «Поле научит лучше любого тренинга» и не вкладываются в развитие продаванов. Я называю это открытой демонстрацией управленческой лени. Отказ менеджера обучать подопечных равен преступлению перед нашим сбытовым миром. Все время, которое сотрудник отдела продаж не тратит на коммерческую работу с Клиентами, должно быть потрачено на его обучение. Точка.

Я был одним из первых руководителей в компании, которые пытались учить сотрудников, пересказывая им неработающие американские книги по продажам, и называли мы все это дело тренингом. Но капля за каплей, час за часом, ошибка за ошибкой, год за годом мы научились учить своих людей. Более того, в свое время обучение и запуск новых продаванов мы сами считали основной нашей компетенцией. С уверенностью могу сказать, что несколько десятков звездных продаванов выходили из нашей школы обучения ежегодно, и их гораздо больше, чем удавалось выращивать нашим конкурентам. Многие софтовые компании Москвы охотились и продолжают охотиться за теми людьми, которые прошли нашу школу продаж.

Многие руководители крупных организаций тоже допускают большую ошибку, когда говорят: «Поле научит лучше любого тренинга», и скептически относятся к тем программам обучения, которые организовывают для их сотрудников штатные тренеры, проявляя тем самым нелояльное отношение к своим смежникам. Не нравится то, чему учат внутренние тренеры? Влияй! Договаривайся! Согласовывай! И если мне хоть один руководитель отдела продаж

скажет, что он не может повлиять на ту программу обучения, которая разработана кем-то для его продаванов, я ему скажу, что он врет. Или плохо старается, выбирая другие приоритетные направления в своей работе. Я лично потратил на разработку, согласование и утверждение программы обучения для продаванов не одну сотню часов своей карьеры.

Надо людей учить прежде, чем бросать на амбразуру.

И учение должно быть тяжелым. Как учат десантников, как учат олимпийских чемпионов, как учат пожарных. Или тем тоже говорят: «Поле научит»? Даже сборную России по футболу поле научить не может!

Поэтому тренировки должны быть в офисе. Моделирование игр с Клиентами, разных ситуаций, оказание помощи, передача опыта, разбор кейсов и ошибок и так далее. Мы в свое время организовывали даже видеосъемку для сотрудников, чтобы человек мог посмотреть на свои ошибки со стороны, и в конце концов сделали ее обязательной, включив в программу на испытательном сроке.

Это увлекательнейшее занятие — учить своих людей. Более того, я бы рекомендовал не выпускать их в поле, пока вы сами не убедитесь, что хотя бы базовыми представлениями о том, как правильно вести переговоры, ваши сотрудники обладают.

А какие же красивые отмазки молодые сотрудники рассказывают в ролевых играх «Клиент — продавец»! Например, говорит тебе продаван: *«Это я в офисе себя так веду, а вот у Клиентов я совсем другой»*. А ты ему: *«Да не верю я тебе, дорогой мой человек. Как ты делаешь что-то, так ты делаешь все»*.

Или: *«Меня просто смущает, что вы на меня смотрите и оцениваете, а у Клиентов я более раскрепощенно себя веду»*. А ты ему: *«Так наоборот же круто! Здесь я тебе просто двойку могу поставить, а Клиент у тебя может не купить. И эта оценка гораздо страшнее, чем нынешняя двойка»*.

Знаете, что я понял, взращивая других продаванов и бесконечно передавая им опыт своих успехов и неудач? Что супермены кончились, и это очень плохая новость. Но мы можем их вырастить сами! И это очень хорошая новость.

Главное, нанести себе правильную татуировку **«Тяжело в ученье — легко в бою»** и начать тратить себя и свои жизненные силы на то, чтобы выращивать своих последователей!

В городах, где я работаю (а это вся территория бывшего Советского Союза), абсолютно все руководители грешат на то, что «настоящих буйных мало, вот и нету вожаков», и совсем небольшая часть готова тратить себя на обучение нового поколения бойцов. Стратегия у большинства работодателей — «найти хороших продаванов на рынке и схантить их». Только есть одна проблема. Таких людей нет. А если есть, то, как правило, они себя хорошо чувствуют на своих рабочих местах и не собираются никуда уходить.

Поэтому я выступаю за выращивание людей своими силами. В свое время, будучи заместителем директора по продажам, я даже инициировал и возглавил подразделение, которое называлось «Учебный сбытовой блок» (сокращенно — УСБ), и руководил им до момента назначения директором по продажам в своей компании. Именно там удалось реализовать одно из главных правил Александра Васильевича Суворова: «Тяжело в ученье — легко в бою».

Предпосылок для создания УСБ было много. Я думаю, что часть из них есть и в вашей компании.

В то время наши РОПы в силу своих функциональных обязанностей и высокой загрузки, по сути, находились перед выбором — либо выращивать продаванов, либо добиваться ожидаемого от них результата в продажах. Так как все системы оценки на тот момент были настроены на получение результата в Клиентах, менеджеры часто жертвовали выращиванием людей.

Опять же, тогда менеджеры нашего департамента не имели четких критериев для приема сотрудников на работу и руководствовались в принятии решений в основном субъективными факторами, как то: «мой — не мой», «нравится — не нравится», «вольется в коллектив — не вольется», не учитывая профессиональных характеристик и способностей кандидатов к продаже наших продуктов.

Продаваны после испытательного срока в разных подразделениях имели разный уровень подготовки. Назревала необходимость унифицировать программу адаптации сотрудников, занимающихся

одним делом, и начать делать ставку на наличие одинаково подготовленных специалистов, способных привлекать нужное нам ежемесячно количество продаж. На тот момент основная ставка делалась на случайных лидеров, с которыми нам повезло и которые способны были реализовывать по десять продаж в месяц.

Ну и основное. В Москве очень остро чувствовалось, что количество рабочих мест на вакансию продавцов растет, а в связи с демографической ямой в начале 1990-х количество соискателей на ту же вакансию продавца уменьшалось с каждым месяцем. Супермены на рынке кончились, и ничего не оставалось делать, как создавать свою учебку по взращиванию сильных, отважных, грамотных, красивых и классных продаванов! Чем мы и занимались и продолжаем такие системы создавать до сих пор.

Главное, чтобы испытательный срок действительно был для молодежи и их руководителей испытанием. И тогда все будет с результатами в порядке! Ведь «**Тяжело в ученье — легко в бою**».

38. Не обижайте лучших продавцов

Недавно С. Ф. посмотрел на необходимые к выплате проценты и, видимо, решив, что это чересчур, сказал, что «продажники» заработают слишком много, к тому же была найдена ошибка продающего менеджера в отгрузке, которая уменьшила рентабельность одного из заказов на 40 процентов (для информации: общая цифра выручки по всем заказам этого менеджера за квартал составила +140 процентов по сравнению с предыдущим). Было принято решение, что этот продавец лишен квартальной премии, а вместе с ним и его руководитель. Ситуация отчасти справедлива, если не знать того факта, что все сделки проводятся только с одобрения С. Ф. и после расчета рентабельности руководителем и бухгалтерами. После этой истории продавец и руководитель захотели пересчета штрафа, но вместо этого продавец был уволен, а руководитель получил 50 процентов от причитающегося ему квартального бонуса. В настоящий момент ситуация дала почву всему составу продавцов начать искать работу и делать вид, что ничего не произошло, и, как я вижу, больше никто не верит в честность компании.

Реальное письмо одного из читателей книги
«45 татуировок менеджера»,
директора по развитию Бориса Владимировича Х.
Опубликовано с разрешения автора

История, вынесенная в эпиграф этой главы, далеко не исключительная. Когда я встретился с этим первый раз, я сильно расстроился, когда второй — удивился, потом третий, пятый… двенадцатый раз. Все всегда проходит по одинаковому сценарию:

1) кто-то ставит серьезную задачу и утверждает под это систему начисления вознаграждения;
2) кто-то особенный и талантливый из отдела продаж перевыполняет все планы и зарабатывает себе верхние бонусы. Большие и жирные бонусы, возможно, величиной даже больше, чем зарплата коммерческого директора;
3) вознаграждение начинают зажимать, придумывая разные причины, как его не выплатить, потому что сумма действительно высокая;
4) тот, кто продал больше всех, пытается найти справедливость, показывает документы и формулы, выведенные не им, а высшим руководством;
5) продавец покидает компанию, либо глубоко на нее обидевшись, либо по инициативе его начальников;
6) продажи падают у всех, реанимировать их можно через полгода минимум, потому что все это время происходит либо полная замена состава в отделе продаж, либо восстановление потерянной репутации через различного рода «популярные» решения.

В одной очень хорошо известной компании появился в отделе продаж продавец, и звали его Шарип. Шарип был невероятным продавцом — всегда с иголочки одет, с подвешенным языком (в прошлом он был неплохим адвокатом), постоянно работал над собой и самосовершенствовался. В общем, делал свое дело честно.

Так как Шарип имел юридическое образование, он в первую очередь изучил все внутренние документы и регламенты, в том числе и систему оплаты труда продавцов.

Продавцы в этом отделе были самыми обыкновенными, они гонялись за своими привычными продажами, ездили в организации малого и среднего бизнеса, желательно без секретарей и охранников, продавали не самые дорогие продукты, и в принципе такое положение дел всех устраивало. В топ Forbes или любой другой топ особо никто в этом отделе продаж и не пытался залезть, так как опыта продаж крупным компаниям ни у кого не было и каждый из продавцов в глубине души понимал, что он просто не соответствует такому уровню.

Но когда появился Шарип, все изменилось. Он решил продать Самой Компании Страны (пусть сокращенно это будет звучать СКС), а лучше, чтобы было более приближено к реальности, пусть эта компания называется «СКС-нефть».

Ну конечно же, все, включая меня, не верили, что Шарипу удастся это сделать. А Шарип не спал ночами, придумывал способы захода в ту или иную дверь «СКС-нефти», через какое-то время вышел на руководителя одного из многочисленных департаментов, потом на второго, третьего… Ежедневное преодоление бюрократических препон со стороны Клиентов и собственной компании, знакомство более чем с тридцатью руководителями разных уровней внутри компании Клиента и двенадцать месяцев переговоров, отказов, согласований и непростой работы.

В конце года сделка состоялась! Он продал! Год работы был проведен не зря!

Безусловно, Шарип был героем! Он сделал такое, чего не делал никто и никогда за все время существования компании. Естественно, как это принято в отделах продаж, мы быстро посчитали, какую сумму составит его премия, и увидели цифру, за которую можно было купить в то время неплохую иномарку экономкласса.

Честно, на мой взгляд, тогда Шарипу никто даже не позавидовал. Все знали, что это заслуженные деньги, так как постоянно видели его то при согласовании очередного пункта договора, то уходящего последним с работы, то рассказывающего нам об очередной бюрократической преграде, которую ему приходилось преодолевать.

Сумма была беспрецедентная, и все продавцы компании притихли в ожидании начисления переменной составляющей: «Выплатят — не выплатят?»

За два дня до выплаты премии руководителю Шарипа довели следующее решение: «Клиент тендерный, поэтому не факт, что в следующем году он продлит договор с нами, так как нам надо будет заново участвовать в тендере. Безусловно, Шарип молодец, поэтому мы ему выплатим 50 процентов от положенной суммы. А следующие 50 процентов — через год, и только в том случае, если договор с нами продлят».

Мне кажется, продавецкие стоны разносились по компании целый день, и это стонал не наш главный персонаж, это делали все продавцы компании. Кто-то стонал нецензурно, кто-то — ахая, а кто-то просто сплевывал и ничего не говорил. Все были в шоке.

Шарип пытался добиться правды и справедливости, но в конце концов обиделся и покинул компанию. А все остальные продаваны перестали верить в то, что правила работают. Они начали думать, что много продавать невыгодно, потому что все равно за это никто не заплатит, ну и совсем нет мотивации для сверхдостижений.

Я знаю многих людей в этой организации, разговоры об этом случае ходили несколько лет, ну а после того, как сам Шарип мне это рассказал, я набил себе очередную татуировку: «**Не обижайте лучших продавцов**».

Обижать их нельзя именно по той причине, что все остальные просто начнут меньше продавать и искать другую работу, так как у нас в стране у людей уже давно обострено чувство поиска справедливости, с одной стороны, и глубоко засело чувство коллективной беспомощности, в случае если кого-то обидели, — с другой.

Однажды я был свидетелем того, как лучшего руководителя отдела продаж по итогам последнего квартала достаточно крупной компании серьезно оштрафовали за то, что его сотрудники некачественно работали с CRM-системой. Он был в то время первым номером! Первым по результату! И первого публично при всех бьют. Естественно, сбыт очень долго пытался подняться после этого. Мотивации стать

лучшим, чтобы потом публично попадать под нравственный каток, ни у кого нет. А тому первому номеру как будто отрубили крылья, и он так и не смог «вернуться к жизни», хотя был для всех маяком, за которым хотелось бежать.

Я прекрасно понимаю мотивы руководителей в тот момент. Они звучат примерно так: «Исключений не будет ни для кого! Если мы приняли решение делать именно так, то мы и будем это выполнять! Даже если под наш сенокос попадет ближайший родственник первого лица или лучший продавец, мы и их тоже покосим!»

Ближайшего родственника можно, лучшего продавца — нет. Точнее, тоже можно, но полностью отдавая себе отчет, что продажи упадут у всех на ближайшие полгода. Если это стоит того, пожалуйста.

Ну а напоследок я расскажу вам историю от первого лица, которую мне поведал мой хороший друг Максим.

«Когда я стал директором по продажам автосалона, в котором сам вырос как продавец, я собрал всю команду и сказал, что мне нужен только результат и я готов расставаться с любым, кто будет ставить мне палки в колеса. У меня всегда были высокие требования к себе самому, и я их буду выставлять каждому члену своей команды.

"Ребята, обещаю, вам будет непросто, но этот период своей жизни вы потом будете вспоминать как лучший! Мы всех разорвем на этом рынке!"

К сожалению, с двумя своими товарищами мне пришлось расстаться почти сразу, так как они не восприняли мои слова всерьез. С остальными же был действительно самый веселый период. Я вкладывал в своих людей все, что знал и умел сам, мы работали на результат все вместе, не поднимая головы, и в конце года, когда были подведены итоги, поняли, что продали больше всех в нашем регионе. Мы показали самый высокий результат!

На годовое итоговое собрание с участием всех первых лиц коммерческих подразделений я ехал, расправив крылья. Ведь я был лучшим! Я был победителем! Не скрою, я ждал не только похвалу от высшего руководства, но и рассчитывал на какую-то годовую премию, а может быть, еще и на ценный подарок.

Но на собрании случилось то, чего я даже и ожидать не мог. Меня сделали АНТИпримером, в меня тыкали пальцем и говорили, что продавать так, как мы, может каждый дурак, что средний чек

сделки — один из самых небольших, что главное не количество продаж, а дополнительное оборудование!..

Я был обескуражен, так как это был удар под дых.

Почему молчали раньше?

Почему не корректировали мою работу, если что-то было не так?

Почему никак не поблагодарили и даже спасибо не сказали?

Ведь мы же распродавали даже неликвид, за который никто не хотел браться.

Ведь ради этого результата я жертвовал временем, которое мог бы проводить с семьей.

Что мне сказать моим людям?

Во мне убили дух чемпионства, соревновательности, мотивацию и надежду.

Пару моих попыток оправдаться или попробовать показать свое видение данной ситуации напоминали укол непробиваемого панциря иголкой. И в итоге я ушел из организации и стал индивидуальным предпринимателем. А с продажами там и сейчас, спустя полтора года, полный бедлам».

Да, кстати, Максим ушел из компании и стал индивидуальным предпринимателем, увеличив свой среднемесячный доход примерно в семь раз. И этому я тоже не удивлен. Ведь он умеет продавать!

Знаете, в чем заключается секрет? Лучшие продавцы никогда не пропадут без компании, а вот компания без своих продавцов может и сгинуть.

В книге «45 татуировок менеджера» я писал, как основатель компании, в которой работала моя супруга, отказался выплачивать премии продавцам, перевыполнившим план, в результате чего деятельность свою эта компания прекратила уже в ближайший квартал после этого судьбоносного решения собственника.

Безусловно, есть исключение, когда и лучших продавцов нужно публично наказывать, а то и вовсе увольнять. Если продавец пойман на откате, отмыве, жестком обмане, если в действиях продавца прослеживался злой умысел…

Все-таки репутация ваших продаж — это в том числе и такие решения. Но когда речь идет об изменении установленных правил задним числом, попытках недоплатить, внезапно всплывшем новом решении или еще чем-нибудь подобном, тогда лучше этого не делать. Потом не подняться.

Я много раз хотел наказать лучших своих сотрудников за какие-то серьезные косяки и просчеты, но каждый раз моя татуировка «Не обижайте лучших продавцов!» в этот момент начинала пульсировать, и у меня не поднималась рука это сделать. Приходилось воспитывать, спокойно глядя в глаза, и предупреждать о недопущении такого же проступка в будущем.

Потому что я помню историю Шарипа, Максима, Бориса Владимировича Х. и десятки подобных историй.

39. Аккуратнее с акциями! Они деморализуют продавцов

Везде обман!
Купил порошок, написано: «Сто грамм бесплатно».
Открываю — там только порошок!

Анекдот

Мне все дарят. Подарили лошадь, но плохую.
Наверное, сдохнет…

В. В. Жириновский

Однажды, когда мы устроили очередную гонку с конкурентами за лидерство в отрасли и шли с ними, как говорится, ноздря в ноздрю в течение года, в декабре, на самой финишной прямой, мне стали поступать сигналы, что конкурент бросает все силы и рекламные бюджеты на последний рывок.

Мои продавцы начали приносить мне рекламные листовки конкурентов в качестве трофеев, добытых у наших потенциальных Клиентов, и с надеждой смотреть в глаза, чтобы я сделал что-то подобное. На листовках был размещен снимок китайского планшета стоимостью не дороже 100 долларов и призыв срочно заключить договор с компанией за такой прекрасный подарок.

Как же меня обрадовала эта листовка! Можно сказать, листовка конкурентов меня просто осчастливила! Именно в этот момент я понял, что мы опять победим.

Представьте себе, за пару месяцев до рождения этой листовки с призывными словами «Налетай, АКЦИЯ!» совещание совета директоров, на котором немного разволнованный и краснощекий директор по продажам показывает графики продаж в отрасли, добытые умными аналитиками. Он взбудоражен, он говорит, что есть шанс! Наконец-то есть шанс победить тех, кто долгое время находится на высшей строчке рейтинга, что нужно дополнительно стимулировать рынок, что нужен какой-то необычный вброс для клиентов, чтобы они выбирали именно их компанию. Потом берет слово директор по маркетингу и говорит, что у него есть возможность закупить недорогие, но, правда, и не самые качественные планшетные компьютеры, что люди будут выбирать именно их предложение, потому что обладание планшетом сейчас в тренде,

что придется раскошелиться, но здесь он солидарен с директором по продажам, зато есть шанс! И собственник или исполнительный директор, зажмурив глаза, подписывает счет на приличную сумму, чтобы эти планшеты успели доставить в отделы продаж к 1 декабря…

А дальше я знаю, что будет. Дальше продавцы радостно бегут с листовками по своей клиентской базе, и в этот самый момент они перестают быть носителями ценностей и выгод продукта. Они пытаются впарить планшет. Бесплатно. И они это делают *вместо* того, чтобы продавать то, что они в первую очередь продавать должны. Они забывают про основной товар, который кормил их все это время, потому что их менеджеры допустили такую возможность, и все в цепочке — от собственника до специалиста отдела продаж — думают, что дешевый китайский планшет в подарок должен быть основным аргументом для покупки у них.

Я улыбался, потому что понял: мои конкуренты совершают колоссальную ошибку — они дают возможность продавцам верить не в продукт, а в то, что теперь покупать у них должны ради вот этого китайского гаджета.

Очень многое в продажах зависит от позиции первого лица. Во что вы больше будете верить? В то, что в вашей отрасли нельзя продать без скидок? Уверяю вас, значит, без скидок продавцы не смогут продать! В то, что у вас такой бизнес, что приходится сидеть на откатах? Даю сто процентов гарантии, ни один продавец без отката теперь не сможет продать! В то, что надо закупить микроволновки и утюги как бонусы Клиентам, и только тогда Клиенты купят? Могу поспорить, когда утюги на складе закончатся, продавцы больше не смогут продавать.

И некоторые управляющие допускают такие критические ошибки и делают продавцов коммерческими импотентами, которые потом ничего не смогут продать без «волшебной таблетки» в виде акции, подарка и прочего. И мое внутреннее убеждение: продавец, получивший выбор, что ему на самом деле продавать — бонус или основной товар, — начинает с бонуса. Потому что он бесплатен, легок в реализации, выгода от него очевиднее и это становится аргументом для начала сотрудничества. Особенно на рынке B2B.

А потом ваша армия отказывается воевать, потому что она деморализована из-за того, что на фронт не завезли ароматизированную туалетную бумагу.

Где наши подарочные микроволновки? Без них Клиенты не хотят покупать!

Представьте, вы приходите с близким человеком в авторский ресторан, открываете меню и видите непривычные названия блюд типа «Французская осень» или «Каштановый рубин». Предположим, названия вас зацепили, и, когда подходит официант, вы просите его рассказать про эти блюда. Хорошие официанты начинают рассказывать про свежие помидорки черри, высушенные под итальянским солнцем, про нежную и хрустящую багетную палочку, которую принесут к изысканному крем-супу с ароматом трюфеля, изготовленному под личным контролем шеф-повара, который, кстати, победитель соревнований, проводимых Всероссийской гильдией рестораторов. Хороший официант не просто принимает заказ, он продает блюда и делает это «вкусно». А теперь представьте сцену, когда официант наклоняется к вам и загадочно говорит: «Крайне рекомендую взять этот кусок мяса. На него сейчас скидочка 35 процентов». Или: «Берите вот эту пиццу, и в подарок к ней мы принесем вам стакан кваса. Бес-плат-но».

Небольшое количество людей захотят сделать заказ в ресторане ради бесплатного стакана кваса, а не ради хорошего основного блюда.

Небольшое количество Клиентов захочет купить у вас ради тех бонусов, скидок и сувениров, которые идут в подарок к основному товару или услуге.

Но все же справедливости ради скажу, что свою часть Клиентов наши конкуренты собрали.

Очень немного людей сейчас могут запасть на такое «бесплатное супервыгодное предложение». И потратить деньги организации на то, чтобы получить личную выгоду и подарить внуку этот бесплатно полученный планшет. И, скорее всего, этот Клиент разовый и он не будет платить всю жизнь деньги за однажды подаренный гаджет, потому что подарок быстро забудется, а основной продукт останется. А он ему не продан. Продан только подарок. Поэтому от основного продукта можно очень просто и безболезненно отказаться.

Вспоминается история, как я разговаривал с Клиентом, который звонил нам уже поздним вечером и просил взять его к себе на обслуживание. Дежурный секретарь переключила Клиента на меня, так как продавцы уже разбежались по домам. Оказалось, что с этим Клиентом мои сотрудники вели переговоры пару месяцев, но наши конкуренты умело перехватили его на самом финише, в результате чего он решил начать сотрудничество с их компанией, а не с нами. Воспользовавшись возможностью поговорить с Клиентом не через сотрудников, я спросил, почему же он все-таки принял решение не в нашу пользу, и услышал для себя шокирующие слова: «Они… они мне Чебурашку подарили».

Молодцы!

В тот самый момент, когда это было уместно, когда наш продукт был уже продан, когда мы обсудили цену и условия сотрудничества, только тогда нужно было что-то Клиенту подарить, чтобы этот Чебурашка был дополнительным аргументом для начала сотрудничества. Но не заходить со словами: «Берите у нас! Каждому, кто это сделает, Чебурашка в подарок!»

Конкурентам в какой-то степени тогда повезло, потому что наш продавец не дожал сделку, а их проявил находчивость и своевременно оказался в нужном месте и в нужное время.

Я много лет фанатично выступаю за то, что продавцам нужно глубоко разбираться в продуктах, которые они предлагают с утра до вечера, и только когда им удается продать основной продукт, тогда срабатывает дополнительный аргумент, но слышат меня, к сожалению, далеко не все.

Поэтому я любил зачетные и аттестационные процедуры по знанию нашего основного продукта и фанатично создавал такие условия, при которых будет легче пройти эту аттестацию, чем нет.

Мне жалко того парня, у которого прошла оплата после того, как он подарил Клиенту Чебурашку. Скорее всего, он поверил в Чебурашку и потом много раз пытался сделать то же самое с другими Клиентами, но далеко не все готовы за это платить деньги. Тем самым продавцы деморализуются и перестают верить в «светлое будущее», а на складах компании пылятся мягкие игрушки, календарики и шариковые ручки, которые практически не имеют значения и добавленной стоимости.

Безусловно, мы использовали в работе акции, скидки, бонусы, сувенирную продукцию и разные подобные вещи, но всегда старались сделать так, чтобы это не было основным аргументом, а лишь приятным дополнением к основному продукту.

А те наши конкуренты на протяжении всего следующего года очень тяжело восстанавливались и никак не могли выйти на их прошлогодние показатели. Возможно, это каким-то образом связано с тем, что китайские планшеты кончились, а замену им найти было нелегко. Но я уверен, что и у коммерческого директора, и у всех остальных причастных к тому событию людей должна была появиться огромная татуировка **«Аккуратнее с акциями! Они деморализуют продавцов»**.

40. Не втягивайте Клиентов в свои внутренние проблемы

Сор из избы не выносят.

Русская народная пословица

Первым делом необходимо позвонить по телефону 02, сообщив номер автомобиля и имя владельца, и узнать, производилась ли эвакуация вашего транспортного средства.

1. Если автомобиль эвакуирован, необходимо узнать телефон и адрес подразделения ГИБДД, сотрудники которого производили оформление, а также адрес специализированной стоянки, где находится автомобиль. Без документов из ГИБДД забрать автомобиль не получится.
2. Едем в отделение ГИБДД. Дежурная часть работает круглосуточно. При себе необходимо иметь паспорт, свидетельство о регистрации транспортного средства, водительское удостоверение, доверенность на управление ТС.
3. В отделении уже лежат частично заполненные акты и бланки. Предъявляем документы, рассказываем о себе (кто мы, где работаем, где проживаем). От сотрудников ГИБДД получаем:
   — протокол о задержании ТС;
   — акт-разрешение на возврат ТС (либо делается пометка в протоколе о разрешении выдачи ТС);
   — квитанцию с реквизитами на оплату штрафа (оплатить можно и по номеру протокола).
4. Получив документы из ГИБДД, отправляемся на стоянку. Специализированные стоянки выдают автомобили круглосуточно.

5. Перед подписанием каких-либо документов на специализированной стоянке необходимо осмотреть автомобиль, протокол, в котором описаны все повреждения на момент эвакуации. Если на автомобиле появились повреждения, которых не было до эвакуации, необходимо вызвать наряд ДПС и составлять протокол.
6. Если все в порядке, оплачиваем на месте стоимость эвакуации и хранения, расписываемся в журнале, что автомобиль забрали.

Памятка водителю эвакуированного автомобиля

Иногда пытаясь что-нибудь купить или заказать какую-нибудь услугу, я чувствую себя человеком, у которого эвакуирован автомобиль, потому что приходится пройти девять кругов ада, сталкиваясь с очередной бюрократически-формализованной системой внутри компании, прежде чем я отдам свои деньги.

Но если со спасением своего автомобиля мне все ясно, так как такие условия созданы специально для того, чтобы у меня не было больше соблазна нарушать ПДД, то почему такие препятствия я должен преодолевать в коммерческой структуре, которая живет за счет денег, которые им переводят Клиенты, мне непонятно.

И таких кейсов десятки, сотни, тысячи каждый день. Каждый день мы сливаем Клиентов только потому, что не можем навести порядок внутри своей системы. К сожалению, я разочаровываюсь в брендах компаний, интернет-магазинах, просто в продавцах гораздо чаще, чем восхищаюсь ими. И это проблема не только стран постсоветского пространства.

Эту главу книги я пишу в отпуске в Испании. В первые два дня моего отдыха я уже успел трижды разочароваться в «продающих системах», которые плохо сработали. И сейчас буду ругать их.

Мы прилетели в Аликанте вместе с другом, который заказал аренду автомобиля. Стойки этой компании в аэропорту не было, в письме, высланном нам на email, расположение офиса тоже не указано, испанским языком мы не владеем, роуминг съедает деньги быстрее, чем мы набираем номер этой компании. В итоге мы нашли русскоговорящего человека, который рассказал нам, что от аэропорта до места аренды ходят специальные автобусы, и все нам смог объяснить. Когда мы добрались до этого места, то уже потратили сорок минут и кучу нервов. И все это для того, чтобы отдать 600 евро!

Неужели нельзя было приложить к письму что-то типа инструкции «Как до нас добраться»? Нет, это проблема Клиента. Ищите нас сами!

Я даже представить не могу, сколько людей до них не доезжают…

Самое интересное в этой ситуации, что через два дня мне тоже нужно было ехать в аэропорт и арендовать автомобиль на длительный срок. Естественно, к ним я не поехал. И никогда в эту компанию не обращусь.

На следующий день мне нужно было купить местную сим-карту, продавцы работали очень ловко, принимая таких туристов, как я, одного за другим. Ксерокопия паспорта, контракт, пару вопросов, окей, сэр, проходите в кассу, оплачивайте. А там неторопливый кассир разговаривает по телефону и вообще никуда не торопится. Четыре продавца обеспечивают его Клиентами, и впереди меня очередь из шести человек. И главное, что этот кассир еще отвечает за проверку проданного товара и ставит печать в гарантийный чек. А передо мной двое купили телефоны, и я жду… десять минут, двадцать, тридцать… Как и у любого другого человека, уровень моей раздраженности прямо пропорционален времени ожидания в очереди. Попытки «просто пробить маленький чек» закончились плачевно, и, когда все-таки меня обслужили и отдали сим-карту, я уже был глубоко убежден, что никогда в этот магазин больше не зайду. Никогда.

Ну а вечерняя ситуация меня добила окончательно. Мы покупали супруге солнцезащитные очки, и на кассе, уже после того, как списались деньги с карты, нам не отдавали товар, потому что не положено отдавать очки «без коробочки», а она потерялась, и ее очень долго не могли найти. Тоже минут тридцать. Я уже чуть ли не на коленях просил отдать нам эти очки без коробочки, потому что она нам не нужна, но продавец был непоколебим, ссылаясь на внутренние правила… Я не приду в этот магазин больше… Вы же понимаете почему?

И все это происходило в старушке Европе, которую мы так часто любим приводить в пример. Проблемы одинаковые, и они есть везде, но они не должны касаться меня. И вас! Внутренние проблемы не должны касаться Клиента!

Но как часто Клиента втягивают не только в проблемы, но и в разборки! Это прямо по-нашему!

У меня была золотая карта одной из хороших московских сетевых химчисток. Именная золотая карта, дающая максимальную скидку на услуги. Когда пришел срок ее обмена, оператор-приемщик начала задавать мне странные вопросы из серии: «Откуда у вас эта карта?»

Я не хочу отчитываться перед оператором-приемщиком, поэтому сказал ей, чтобы она уточнила эту информацию своими силами у тех людей, которые мне ее выдали. Ведь она именная, и у них должны быть данные о том, кто мне ее выдал и почему она оказалась у меня. Реплика из серии «Эти карты *лично* выдает наш директор» меня вообще никак не напрягла, потому что в свое время директор мне ее и вручила, и я отдал карту на обмен.

Дальше начали происходить чудеса. Мне несколько раз названивали из этой компании какие-то люди, возвращали карту, потом просили сдать ее еще раз, в итоге сделали новую с ошибкой в фамилии, но для этого понадобился… ГОД! Год, друзья мои! Конечно же, за это время я нашел других поставщиков этих услуг. Благо в Москве хорошо развита конкуренция в любой сфере деятельности.

Зачем меня втягивать в чьи-то разборки? Просто дайте мне спокойно потратить деньги в вашей компании. Чтобы мне было хорошо тратить деньги. Приятно тратить деньги. Чтобы я пришел еще раз к вам с удовольствием тратить деньги.

Но нет же, мешают… и поэтому часто чувствуешь себя дураком.

В такие моменты у меня все время начинает покалывать татуировка **«Не втягивайте Клиентов в свои внутренние проблемы»**, которую я получил, когда был молодым руководителем отдела продаж. Тогда у нас в компании еще не было серьезного отдела маркетинга, и один из топ-менеджеров возглавил проект «Фишки». Фишки мы дарили Клиенту в обмен на пользование нашими услугами. Они представляли собой магниты на холодильник, были не очень приметными и толком Клиенту ничего не давали, кроме небольшой скидки на наши следующие услуги. При этом было столько бюрократии! Таблички, различные формы отчетности, письма, которые нам должен писать Клиент, чтобы обосновать скидку… В итоге даже учет этих фишек вел сам Клиент. Это был настолько странный проект, что сами сотрудники стеснялись его,

и этими фишками были забиты ящики рабочих тумбочек. Мне кажется, до сих пор этих магнитов можно собрать несколько сотен в офисе, даже несмотря на то, что прошло уже больше десяти лет, как проект провалился.

И каждый раз, когда я встречал эту фишку, я вспоминал про татуировку **«Не втягивайте Клиентов в свои внутренние проблемы»**.

Не можете вести учет того, что покупает Клиент? Не можете автоматически наполнять его бонусный счет баллами при совершении им очередной транзакции? Не можете дать скидку человеку, который забыл свою дисконтную карту? В таком случае конкуренты вас уже отбрасывают назад, потому что Клиенты выбирают тех, с кем меньше головной боли.

И главное, компании теряют Клиентов из-за своих внутренних проблем.

В одной знакомой мне компании из-за чересчур усердного описания бизнес-процессов обыкновенная процедура выписывания Клиенту счета состоит из семи этапов. Семи! Хочет продавец выставить счет, договорился об этом с Клиентом и нужно пройти семь процедур, прежде чем счет окажется у того, кто хочет его оплатить. Неудивительно, что от момента, когда продавец сказал: «Я выставлю счет», и до момента его получения проходит не меньше двух суток. И то в лучшем случае! Классический пример того, как на плечи продавца и Клиента ловко переложены внутренние проблемы компании.

Главное, что конкуренты выставляют счет в сотни раз быстрее. Их продавцы могут сделать это самостоятельно прямо в офисе у Клиента во время переговоров, как это делали наши продаваны, используя один из наших классных инструментов поддержки продаж.

В другой известной мне компании есть правило, по которому они могут дать Клиенту десяти-двадцатипроцентную скидку на усмотрение руководства, если (внимание!)...

1. Клиент пользуется конкурирующими услугами, но договор с конкурентами заключил не ранее чем шесть месяцев назад.
2. Последний платеж конкуренту он произвел не позже чем месяц назад.
3. Пакет услуг конкурента не уступает нашему предложению.

4. Клиент готов предоставить копии всех финансовых и юридических документов по взаимодействию с конкурентом и обязательно заверить их синей печатью…

И что-то там еще.

При этом не факт, что скидку эту Клиент получит. Потому что «руководство будет принимать решение по этому вопросу в течение пяти дней». Ужас, не иначе.

Такой подход мешает продавцам работать, и он унизителен. Уж лучше бы вообще возможность получения этой скидки не заявляли, чем вот так издеваться и втягивать Клиентов в такие процедуры.

Любые внутренние проблемы организации гораздо страшнее, чем внешние. Я знаю десятки предпринимателей, которые занимаются решением проблем внутри, наводят порядок у себя дома и благодаря этому растут на падающих рынках. Один из векторов приложения их усилий — это как раз снятие лишних проблем с плеч Клиента, и особенно невтягивание его во внутренние разборки компании.

Но есть, конечно же, и приятные исключения. И очень хорошо, что их становится все больше и больше. Одна из таких компаний — мое любимое издательство «Манн, Иванов и Фербер», которое я полюбил гораздо раньше, чем написал и тем более выпустил свою первую книгу.

В мае 2016 года в пятницу вечером мне срочно понадобились книги издательства, которые сложно было найти в продаже. Склад уже был закрыт и открывался только в понедельник. Почти отчаявшись, я обратился к девушке Марии из издательства, на что получил уже привычный ответ: *«Максим, сделаем для вас все возможное»*, и около 23:00 она написала адрес, где завтра утром, в субботу, в самой ближней точке к моему дому я могу эти книги забрать. Я не знаю, что Мария сделала, но после того, как в очередной раз сотрудники издательства покорили мое сердце, я в очередной раз убедился в их мегаклиентоориентированности. Конечно же, я буду работать с ними всегда!

Они никогда не втягивают меня как Клиента и партнера в их внутренние проблемы.

Недавно я делал заказ в интернет-магазине, и при его оформлении девушка приятным голосом спросила меня: *«С какой суммы вам нужна будет сдача?»* — и я сразу влюбился в этот магазин, потому что устал слышать от курьеров: *«У меня нет сдачи»*.

Ребята все делают для того, чтобы проблемы курьеров, операторов, кладовщиков, менеджеров, секретарей, внутренних правил, регламентов, технологий и тому подобные не касались Клиентов.

А это значит, что все у них будет хорошо. По крайней мере, я верю в это.

41. Все должны работать на Клиента

Не могу не рассказать!
Вот что я называю работой над вовлеченностью сотрудников!
Вчера на заправке заплатила в кассе, подхожу к автомобилю, а там заправщик (З). И вдруг говорит.

З: Сколько литров?.. А, ок. А вы почему 92-м экстрим не заправляете? Он ведь экономичнее, и баллов за него в два раза больше начисляют на карту лояльности.
Я: Да я заправилась им однажды, что-то не показалось мне так. Наоборот, ощущение, что бензин быстрее кончился...
З: На самом деле он вам все прочистил, поэтому так кончился быстро, а вот если после него опять его заливать, то будет экономичнее. И баллов за него на бонусную карту больше зачисляют. У вас есть бонусная карта?

Я до сих пор в приятном шоке. Ведь это не менеджер по продажам бонусных карт и не кассир на кассе, за которыми можно легко отследить, продали/нет. Это заправщик, который не знаю даже, работает ли тут месяц... Да, наверняка у них у всех есть премия за продажи. Но заправщика так сложно проконтролировать! Я два дня думаю, как это можно проконтролировать, не придумала! Меня восхищает то, как этот сотрудник делает свое дело, работая на общую цель, это результат деятельности его руководителя! В общем, респект #ИрбисЧебоксары. Невозможно не влюбиться! Обязательно напишу отзыв на сайте. А ваши рядовые сотрудники тоже так делают?

Статус в Facebook Ирины Миловидовой,
моего друга и провайдера в Чебоксарах

ЗАДАЧИ КРУПНОЙ КОМПАНИИ В МАРКЕТИНГЕ И РЕКЛАМЕ

1. Ублажить/успокоить совет директоров (в котором почти никто не смыслит в маркетинге и рекламе, но каждый много чего об этом думает).
2. Ублажить/успокоить акционеров.
3. Выглядеть подобающе и пристойно для СМИ.
4. Иметь фирменный стиль.
5. Выигрывать призы за рекламу.
6. Ну и продать что-нибудь.

ВАШИ ЗАДАЧИ

1. Что-нибудь продать. Поскорее.

Дэн Кеннеди. «Жесткий директ-маркетинг»

В один из напряженных периодов осенью 2012 года мы решили провести эксперимент и выставить счета каждой организации, которая находилась в нашей потенциальной клиентской базе, но еще не начала с нами сотрудничать. Необходимо было выставить несколько тысяч счетов, и на эту работу были привлечены 100 процентов сотрудников и менеджеров. Сотрудники готовили счета и отражали их в CRM, менеджеры контролировали правильность выставления, после этого счета отправлялись Клиентам по электронной почте или бойцы их везли сами. Работы было очень много, и в середине дня ко мне пришла мой заместитель с огромной стопкой распечатанных счетов (около 400 листов) и спросила:

— Можно ли мы привлечем наших секретарей, чтобы разослать Клиентам счета по факсу? Если будем отправлять счета сами, то физически не успеем это сделать сегодня. Факс у нас в отделе продаж один, а у секретарей у каждого стоит на столе.

— Конечно, — ответил я, — отличная идея — привлечь к коммерческой работе сотрудников бэк-офиса.

Как же я был потом раздосадован, когда узнал, с каким кислым лицом одна из наших секретарей приняла эту задачу от своего руководителя и как медленно и неторопливо она отправляла эти счета по факсу Клиентам, комментируя при этом на весь ресепшен, какая ей тяжелая работа досталась, и что это «не входит в ее должностные обязанности», и что жизнь несправедлива. Вся негативная энергия от этой девочки начала распространяться по офису и дошла в итоге до меня.

С руководителем наших секретарей у меня были хорошие отношения, и я попросил разрешения поговорить с ее сотрудницей, на что получил согласие. Судя по манерам, ко мне в кабинет зашла

не девочка-секретарь, а английская королева, и настроена она была крайне агрессивно.

— У вас что-то случилось? — спросил я ее.

— Да. Я не должна делать то, о чем меня просят ваши сотрудники, — прошипела девочка.

— А что должен делать секретарь? Принимать входящие звонки и переключать на внутренние телефоны в компании? — очень дружелюбно и с небольшой усмешкой спросил я еще раз.

— У меня есть функциональные обязанности. Вы можете с ними ознакомиться, — не оценила моего дружелюбия секретарь и ответила мне с интонацией на грани фола.

— Людмила, скажите, пожалуйста, а что бы вы хотели себе купить в первую очередь, если бы у вас была возможность?

Людмила, видимо, поняла этот вопрос по-своему, немного замялась, покраснела, начала сверкать глазами в мою сторону и уже мягко промурлыкала, что давно мечтает купить себе новые сапоги.

— Так вот, дорогая Людмила, если вы сейчас не можете позволить себе новые сапоги, я хочу, чтобы вы понимали основную логику нашей деятельности. Нам с вами зарплату платит не бухгалтерия, нам зарплату платит Клиент. И если у нас будет много довольных Клиентов, которые будут нам перечислять деньги на расчетный счет, то, возможно, когда-нибудь и у вас изменятся финансовые условия и вы сможете позволить себе не только новые сапоги, но и сумку и еще что-нибудь приятное. А много довольных Клиентов у нас будет только в том случае, если у нас будут энергичные, заряженные и мотивированные продаваны. А их настроение зависит не только от меня, но и от вас. И лояльность Клиента зависит тоже не только от нашего департамента продаж, но и от вас.

В этот момент я закатал рукав и показал ей татуировку, которую не раз демонстрировал сотрудникам бэк-офиса: **«Все должны работать на Клиента»**.

В случае с девочкой-секретарем я глубоко убежден, что она работает для того, чтобы продавцам потом было легче вести переговоры с Клиентами. Людмила всеми силами должна помогать сотрудникам фронт-офиса, которые бьются на конкурентном рынке за завоевание сердца Клиента. И я рассказывал ей про эту роль. Я говорил, что

она как медсестра на войне, которая должна быть готова прийти на помощь солдатикам в любой момент. Или как повар, который обеспечивает отличный настрой всему боевому составу. Я рассказывал ей про огромную роль тыла для общей победы всей нашей компании, и ей это явно нравилось. Видно было, что она слышит такую логику первый раз. И, конечно же, было видно, что она вообще не ассоциирует покупку новых сапог с тем, как она работает с Клиентами и общается с отделом продаж.

К сожалению, в разных компаниях на протяжении последних лет я часто встречаюсь с обратной логикой. Многие сотрудники думают, что продавцы и Клиенты работают на них, а не наоборот. А когда я вижу, что в компании существуют подразделения, которые в принципе работают в отрыве от Клиентов, то начинаю искренне недоумевать по этому поводу. На мой взгляд, и логистика, и производство, и склад, и закупки, и бухгалтерия, и кадры, и маркетинг, и HR, и менеджмент — все работают на Клиента. А если лично с Клиентами они не общаются, значит могут воздействовать на них через продаванов.

Кто-то меня обвинит в однобокости и коммерческом эгоизме, но я скажу еще более грубо: есть две категории сотрудников в любой компании: те, кто зарабатывает деньги для компании, и те, кто их тратит. Продаваны явно относятся к первой категории, а прекрасная Людмила — ко второй. И когда Людмила отказывает в помощи продавцам, у меня возникает большой вопрос: нужна ли она как специалист на своем месте? Мало того что она тратит деньги компании, так еще и не помогает продаванам их зарабатывать! И я считаю, что Людмилу необходимо воспитывать, как и многих других сотрудников, не понимающих этого.

Компания может существовать без секретаря, юриста, специалиста по подбору персонала, администратора, охранника, аналитика, бизнес-тренера и так далее. Компания не может существовать только без управленцев и тех, кто работает с Клиентами. Точка.

Надо отдать должное компании, в которой я работал. В свое время собственник определил правильную культуру по отношению к Клиентам, и с этим у нас практически всегда был порядок. Если вопрос касался Клиента, то можно было даже остановить заседание

правления для того, чтобы с него вырвать топ-менеджера и оперативно решить проблему.

Можно сказать, такое отношение к Клиентам я впитал «с молоком матери» и весь насквозь пронизан клиентоориентированностью, поэтому, когда я вижу, что в других компаниях во время обеда руководитель отдела продаж снимает трубку и, не стесняясь меня, говорит: «Катя, я не могу разговаривать! Я занят, на обеде!» — у меня начинает дергаться рука и оголяться татуировка **«Все должны работать на Клиента»**. Так быть не должно. Иначе весь смысл существования организации ставится под сомнение. Зачем тогда эта компания работает?

После одного из мастер-классов в Краснодаре со мной поделилась классной историей коммерческий директор Мария Гришай. С ее разрешения публикую письмо.

> «Некоторое время назад я упорно трудилась в секторе продаж организации. Собственник ее с давних пор ваш ярый поклонник! Поистине человек прогрессивных взглядов. Он радел и развивал активные продажи "от организации в дом". Штат прямых продаж рос, на совещаниях обсуждались вопросы — куда дальше, как больше, почему текучка (наверное, слабенькие приходят). Единственная проблема, которую никто не обсуждал, — конфликт интересов бэк-офиса и фронт-офиса. Пассивные продажники не сильно переживали по отказному клиенту, потому что он сам пришел и придет другой, они его не добывали. Сложилось устойчивое мнение, что продавцы прямые (полевики) — это низшая каста, с которой не особо считались, которая не имела уважения. Люди второго сорта. Пока собственник не предпринял следующее: в один прекрасный день он обязал ВСЕХ сотрудников компании выйти в поля и добыть 10 клиентов. Это был огромный стресс для селебрити. Но отношение к прямым продавцам изменилось, как и к продажам в целом. "Любите клиента, интересуйтесь им" заиграло новыми красками.
>
> Потому что каждый понял, что такое работа в полях, чего стоит клиент, которого ты добыл сам.
>
> Это для меня огромный опыт, и теперь я работаю только на того работодателя, который сам делает активные продажи. А это значит, что бэк-офис точно знает, чего стоит клиент».

Браво собственнику этой компании! Личным примером показал свое отношение к Клиентам! Но, к сожалению, гораздо чаще бывает так, что даже такие подразделения, как продажи и маркетинг,

существуют каждый сам по себе и каждый занимается своим делом. Все федеральные эксперты маркетинга, с которыми я знаком, соглашаются со мной, что маркетинг — это поддерживающая функция продаж, но во многих местечковых компаниях эти подразделения вступают в какую-то непонятную конкуренцию с продажами и начинают делать совершенно непонятные вещи, не продвигающие сбыт. Например, организовывать конкурсы для Клиентов, которые никак не влияют на увеличение количества продаж, заниматься проектами, «продвигающими торговую марку» или «повышающими узнаваемость бренда». И никто ни продаванов, ни их руководителей ни о чем не спрашивает: надо ли им это, полезно ли им это...

Маркетинг сам по себе, продажи сами по себе.

Даже сувенирку маркетологи делают ту, которую хотят сами, а продавцы ее потом не используют, потому что сувенирка бредовая. Допустим, в одной московской консалтинговой компании продавцов заставили развозить шампуры и жидкость для розжига костра. Маркетологи подумали, что это будет уместно к майским праздникам, но, когда девушка в костюме бизнес-леди и на каблуках пыталась дарить финансовому директору в деловом костюме шампуры, это смотрелось скорее смешно, чем креативно. Не хватало только маринованного мяса и пакетика нарезанного лука.

Другое дело, когда маркетинг работает на продажи и продумывает каждую деталь, чтобы продавцам не было стыдно в работе с Клиентами. Помню, как однажды по согласованию с нами наши маркетеры закупили и брендировали к Новому году коробки шоколадных конфет, и историю, которая случилась с одним из наших переговорщиков.

Звали его Митяй. И это очень веселый, добрый и настоящий человек, который много сил потратил на то, чтобы стать тем, кем он сейчас стал. Митяй, будучи линейным сотрудником, поехал на финальные переговоры с Клиентом, которые были как раз в конце декабря, и прихватил с собой этих самых конфет. Переговоры прошли удачно, с Клиентом договорились, что на днях оплатят наш счет, и в конце встречи радостный Митяй со своей широкой улыбкой протягивает ему коробку конфет и поздравляет его с Новым годом. И тут Клиент резко меняется в лице, мрачнеет, берет эти конфеты и очень серьезно говорит:

— Я сейчас при вас открою эти конфеты, и, если на них есть белый налет, я не буду с вами работать.

Уже позже Митяй рассказывал, что секунды тогда превратились в минуты, перед глазами пронеслась вся его продаванская жизнь, и он ощущал во время разворачивания конфеты каждую капельку пота, выступившую на его лице… Темная! Без налета! Ура!

Довольный Клиент съел конфету, еще раз пожал Митяю руку и оплатил счет на следующий день.

Оказывается, в этом месяце ему уже дважды дарили конфеты и оба раза они оказались некачественными или старыми. Видимо, в тех компаниях не было принято наносить татуировку, которая была у наших маркетологов: **«Все должны работать на Клиента»**.

А зря… Она бы им обязательно пригодилась.

42. Самое страшное — проиграть конкурентам

Враг навсегда остается врагом,
Не дели с ним хлеб, не зови его в дом,
Даже если пока воздух миром запах,
Он хотя и спокойный, но все-таки враг.
Если он, как и ты, не пропил свою честь,
Враг не может быть бывшим, он будет и есть.
Будь же верен, прицел, и не дрогни, рука,
Ты погибнешь, когда пожалеешь врага.

Янка Дягилева,
песня «Враг»

Не упускайте из виду одной мелочи: на войне существует противник. И, как ни странно, он не всегда делает то, что хочется вам.

На войне существует не один замысел, а два; не один приказ, а два. В бою чей-то замысел, чей-то приказ остается неисполненным. Ответьте-ка мне: почему?

Александр Бек,
«Волоколамское шоссе»

Однажды мой руководитель дала мне задание на выезд с целью презентации наших услуг куда-то далеко от Москвы. Нужно было часа полтора ехать на электричке, потом еще полчаса на рейсовом автобусе, а затем еще пятнадцать минут пешком.

Так как встреча должна была состояться в восемь утра, а я жил в Калужской области, что было очень далеко, и при этом был фанатом своей работы, ночевать я остался в офисе, чтобы с самого раннего утра поехать к Клиенту. Возможно, это звучит дико, но вот так я и работал. Тогда у нас еще не было большого офисного здания, мы арендовали под отделы продаж помещения на цокольных этажах в жилых домах, и в качестве охранника к нам в офис приходила на ночь милая женщина лет пятидесяти, с которой я иногда договаривался, что вместо нее буду охранником сегодня я, и отправлял ее домой, а сам спал на раскладушке. Все ради Клиентов. Все ради продаж.

В тот день все как-то у меня не ладилось: и настроение было плохое, и погода на улице мокрая, и электричка неудачная, да еще и Клиент попался мне «не мой». Это был крайне неприятный тип, от которого исходила какая-то плохая энергия, и у меня даже разболелась голова после встречи с ним. В общем, несмотря на то что мы договорились, что я ему перезвоню через неделю и спрошу, какое решение он принял по итогам нашей встречи, я решил его слить, не работать с этим Клиентом.

Опытные управленцы знают, что как бы ты ни заставлял продавана работать со всеми его Клиентами, он все равно сольет тех, кто ему неприятен и с кем он работать не хочет. Так было и в случае со мной. Я не стал перезванивать Клиенту через неделю, так как решил, что все равно ему не продам, и встречаться мне с ним тоже как-то больше не хотелось. Не перезвонил я и через две недели, и через три,

но в конце концов надо было принимать решение, что с ним делать дальше, и я собрал волю в кулак, поднял трубку и набрал его номер. Сделал это хотя бы для того, чтобы услышать твердый отказ от моего предложения и облегченно отказаться от дальнейшей работы.

Клиент снял трубку и, недоумевая, спросил:

— А куда же вы пропали? Я потерял вашу визитку, не смог позвонить вам сам, ждал вашего звонка, но так и не дождался. Мне срочно нужна была ваша программа, и я позвонил в какую-то компанию, ко мне уже приехали, все установили.

— Извините… — только и смог выдавить из себя я.

Для меня это был настоящий шок. Получается, я ему продал? Только оставалось вовремя перезвонить, забрать деньги, и все. Вот так я слил не Клиента, а сам себя.

Я до сих пор помню все свои тогдашние ощущения: горечь, разочарование, досаду. Это было невыносимо. Я не то что упустил Клиента в последний момент, нет. Я отдал его, горячего, своим конкурентам!

В тот день я решил, что больше никогда не отдам конкурентам на потенциальном рынке ни одного Клиента.

Страшнее такой потери в продажах нет ничего. Уже на следующее утро я приехал на работу с новой татуировкой: «**Самое страшное — проиграть конкурентам**».

После этого случая за несколько лет работы продавцом я упустил всего лишь одного Клиента, но выиграл сотни переговоров и этим по-настоящему горжусь.

Мой первый конкурс, в котором я победил в компании, назывался «Лучший переговорщик по работе с конкурентами», при этом надо учитывать, что у нас в компании был спецотдел по работе с конкурентами и я трудился не там. У тех ребят вся клиентская база была — это Клиенты конкурентов, мне они попадались лишь изредка, но моя татуировка помогала на каждых переговорах. К слову сказать, чуть позже я возглавил этот отдел, и он спустя какое-то время стал лучшим в компании.

Когда я стал лучшим продаваном года, я даже работал так называемым перехватчиком. Если случайно выяснялось, что у потенциального Клиента выставлен счет от наших конкурентов и они собираются его оплачивать, туда направляли меня как самого упертого

и принципиального по отношению к конкурентам. В таких случаях была дорога каждая минута, я бросал все и мчался в любую часть города, чтобы выиграть эту битву.

Ни пяди земли нельзя оставлять конкурентам, ни одного шанса на выигрыш нельзя им давать.

Все свободное время я изучал продукты наших конкурентов, знал их услуги и слабые места наизусть. О том, как я ездил сдавать экзамен к ним в компанию, я уже писал в книге «45 татуировок менеджера». Несмотря на все попытки комиссии меня завалить на финальном экзамене, я сдал его на отлично.

Когда мы проигрываем битву конкурентам, это не просто один недополученный Клиент в нашей компании, отрыв друг от друга увеличивается на двух Клиентов. Потому что у нас минус один от доли рынка, а у них плюс один.

Первым решением, которое я принял при руководстве антиконкурентным отделом, было увольнение офис-менеджера, которая пришла ко мне с отчетом по состоянию своей клиентской базы. Работала она в этом отделе до меня несколько лет, и в ее функциональные обязанности входил разогрев и ведение потенциальной Клиентской базы, куда не смогли продать продавцы. В таком случае они передавали таких Клиентов ей в работу, и она должна была сопровождать их, держа руку на пульсе: вдруг что-то изменится в организации? Во время отчета она спокойно попросила переместить в архив часть клиентов, с которыми велась ее работа.

— А вот, Максим, тридцать семь Клиентов, которых нужно переместить в архив. Дальнейшая работа с ними бесполезна.

— По какой такой причине мы должны их убрать из базы? — недоуменно спросил я.

— Все эти компании купили у других, — даже не моргнув глазом, сказала мне мой офис-менеджер.

Она была спокойна как удав и даже немного с издевкой улыбалась, то есть для нее это была норма! *Норма!*

В этот момент у меня остановилось мое менеджерское сердце и 37 секунд молчало, отдавая дань памяти недополученным нашей компанией Клиентам, а из моей татуировки полились слезы.

На следующий день она уже не работала в компании, а я воспитывал своих сотрудников, часть которых трудились в организации

дольше меня, что самым страшным преступлением продавца может быть ровное отношение к Клиенту, который выделил деньги на аналогичный продукт компании-конкуренту. Продавец должен рвать на себе волосы, париться, переживать, страдать, делать выводы и больше никогда не совершать подобных ошибок.

Чуть позже мы придумали особенное мероприятие для отдела, которое проходило раз в две недели, где мы проводили глубокий разбор потерянных Клиентов. Я показывал свое непримиримое отношение к этому и пытался влиять на бойцов, рисуя им образ наших внешних врагов.

Ах, как мне нравятся слова старшего лейтенанта батальона Панфиловской стрелковой дивизии, Героя Советского Союза Бауржана Момыш-Улы из книги «Волоколамское шоссе»: «Хочешь остаться в живых? Значит, ты должен убить того, кто стремится убить тебя. (...) Хотеть мало... желание надо подкреплять делами. (...) Все, что от тебя требуют, все, что тебе приказывается, делается для тебя. (...) Родина — это ты! Убей того, кто хочет убить тебя!»

Выиграй переговоры у того, кто хочет их выиграть у тебя! Продай Клиенту первым! Уничтожь врага!

Кто-то, читая эти строки, сочтет их слишком пафосными, ненормальными, жесткими, кто-то скажет, что «мы не на войне, это всего лишь работа», но я в своей позиции принципиален. Самое страшное в работе продавца — проиграть конкурентам. Знаете почему? Потому что Клиент же покупает. Он договаривается у себя в компании на выделение бюджета на *наш* продукт, он согласовывает все детали для того, чтобы работать с поставщиком именно *нашего* продукта, он делает долгий и мучительный выбор... но платит не нам. То есть он покупает, но не у нас. Это ужасно.

Когда я стал менеджером среднего звена и смог уже посчитать емкость рынка, по всему моему подразделению были развешаны агитационные плакаты: «В Москве каждые девять минут покупают справочно-правовую систему. Эта продажа должна быть *твоей*!»

Жизнь в продажах — это борьба. Борьба за каждую долю процента рынка, за каждого Клиента, за каждую перечисленную на расчетный счет копейку.

Когда я был директором по продажам, для Клиентов, которые пользовались услугами наших конкурентов, мы придумывали

усиливающие предложения. Мы всегда старались руководствоваться нашей общей сбытовой татуировкой и получали истинное удовольствие от побед. Каждый выигрыш у противника — это был особенный выигрыш. Это была маленькая победа в большой конкурентной войне. И нам это удавалось делать несколько лет подряд, о чем говорят результаты нашей работы.

Помню, как однажды мне рассказали историю, как мой продаван лоб в лоб столкнулся на переговорах с конкурентом. Точнее, он зашел к потенциальному Клиенту в кабинет, а там в это время вел переговоры представитель наших соперников по рынку. Наши продавцы всегда носили рекламные материалы в фирменных пакетах, и их продавец опешил от того, что увидел живого продавана моего славного сбыта.

Повисла неловкая пауза, и в этой тишине Клиент переводил взгляд с моего сотрудника на человека, который уже проводил ему презентацию. Пять секунд тишины, десять. И тут продавец конкурента резко начинает собирать материалы и со вздохом «Ну, все понятно» ретируется с места событий.

Он проиграл до вступления в бой. И это очень хорошо.

Именно так и должны поступать все наши конкуренты. Правильно сделал — просто убежал от нас.

Но в конце этой главы хочу отдельно заметить, что я крайне уважаю каждого из наших соперников. Когда на рынке были компании, которые продавали больше, чем мы, я смотрел на них уважительно, и у меня в голове всегда пульсировала мысль: «Они продают больше. Значит, это возможно!» Я учился у них, проводил конкурентную разведку и всегда хотел повторить их результаты и даже превзойти, что в конце концов и произошло.

Остальных конкурентов я просто благодарил, что они есть. Конечно же, я понимал, что я для них главный раздражитель, но это понимание всегда заставляло держать себя и всю мою команду в тонусе. Спасибо им большое, что они у меня были, есть и будут! В компаниях моих конкурентов всегда было очень много достойных менеджеров, у которых есть чему учиться, много людей, которых я бы взял в команду или с удовольствием работал бы у них, много людей, которые стали для меня примером для подражания.

Сейчас я не работаю директором по продажам, и у меня появилось много хороших друзей из моих бывших оппонентов, мы вместе учимся, они организовывают мои мастер-классы в разных городах, а иногда мы вместе собираемся, поем песни под гитару возле ночного костра и вспоминаем наши серьезные и в то же время веселые баталии.

Сейчас я работаю на других рынках, и здесь у меня другие конкуренты, но это совсем другая история.

Главное, что татуировка **«Самое страшное — проиграть конкурентам»** никуда не делась.

Она всегда со мной.

43. Невыставленный счет не может быть оплачен

Когда я ей сделал предложение, она свалилась со стула, прыгала на кровати, минут пятнадцать бегала по квартире от счастья, а затем ответила: «Я подумаю».

С просторов интернета

Это обязательная татуировка каждого коммерсанта, предпринимателя, продавана, каждого человека, кто занимается продажами или собирается это делать.

Я пребываю в шоке, когда работаю в какой-нибудь организации, а мне с гордостью сообщают: «А вот Маша. Маша — наш лучший продавец!» Я говорю: «Маша, я люблю лучших продавцов, рад знакомству с чемпионом, вы молодец! А сколько у вас счетов сейчас выставлено Клиентам?» И Маша мне отвечает: «Три!»

А на календаре двадцать пятое число, а у Маши в базе сто Клиентов и только три, только три, ТОЛЬКО ТРИ! Только три из них сидят над этими счетами и думают, оплачивать их в этом месяце или нет. А может, и не думают вовсе.

Маша очень говорливая, энергичная, веселая… настоящий продаван! Она оживленно щебечет и рассказывает мне, почему она выбрала именно эту работу, и как ей все нравится в этой компании, и как она любит своих Клиентов, и как… А я сижу, и у меня в голове пульсирует только одна мысль: «У Маши не будет больше трех продаж в этом месяце. Не будет! Потому что невозможно, чтобы у Маши было пять-семь-двенадцать-тридцать оплат с трех счетов! Даже четыре оплаты с трех счетов невозможны, потому что невыставленный счет не может быть оплачен!»

И вот я начинаю с Машей об этом разговаривать. Диалог, который я провел уже с тысячами продавцов:

— Маша, сколько Клиентов из ста рассматривают возможность нашего сотрудничества? — и сразу видно, что у Маши ступор, потому что такой вопрос ей задают впервые в жизни.

— Ну-у-у. Половина точно рассматривают! — гордо заявляет прекрасная Мария.

— Можешь мне объяснить, чем ты руководствуешься, когда принимаешь решение не выставлять в эти пятьдесят организаций счета? — уже становится понятно, что решение о работе с Клиентами здесь принимает сам сотрудник, а не его руководитель, поэтому и такой вопрос.

И, конечно же, в этот момент должна прозвучать гениальнейшая продавецкая отмазка. Ну же, Маша! Толкай!

— Я выставляю счета только в те организации, которые уже точно приняли решение с нами сотрудничать!

Та-дам! Мне это говорили тысячи продавцов, и каждый из них верит, что эта модель наиболее эффективна.

— Маша, а тебе всегда оплачивают 100 процентов выставленных счетов? То есть из этих трех точно все трое оплатят?

— Ну-у-у… Ну, двое точно!

Так-так-так, получается, что теория, что это только те компании, которые хотят с нами сотрудничать, разбита самой же Машей. Купит один, ну или два. Если оплатят все три счета, это будет скорее исключение, чем правило.

Потом я Маше расскажу, что любая презентация наших услуг должна логически заканчиваться предложением, оформленным в виде счета. Также я спрошу у Маши, зачем она держит в базе оставшихся девяносто семь Клиентов без счетов и для чего ей та половина клиентской базы, которая пока не рассматривает возможность сотрудничества с нами.

В общем, я ей буду рассказывать, как устроены продажи.

А здесь напишу, что для меня как для директора по продажам счет, который мы выставляем Клиенту, представляет собой самый ключевой показатель эффективной работы. И от количества выставленных счетов напрямую зависит количество продаж. Чем больше счетов, тем больше продаж, и никаких секретов тут нет.

Ребята, которые работали со мной, очень хорошо понимают значение фразы «Накрыть базу счетами». Этой процедурой мы занимались в начале каждого месяца, перевыставляя нашим Клиентам счета с новыми ценами и условиями. У каждого Клиента должен быть счет! Это оформленное предложение нашего потенциального сотрудничества. И я искренне не понимаю, для чего нам держать у себя

в работе Клиентов, которые из месяца в месяц не хотят принимать наши счета. Это значит только, что мы криво с этим Клиентом поработали и нужно либо возвращаться к нему и делать еще одну попытку заинтересовать его, либо временно отказываться от работы с ним, чтобы не тратить свои силы на бесполезные действия.

Каждому Клиенту должен быть выставлен счет, потому что Клиент со счетом и Клиент без счета — это два абсолютно разных Клиента. С ними по-разному выстраивается дальнейшая работа, с ними по-разному рассматривается перспективность заключения договора о партнерстве, с ними по-разному высчитывается конверсия и вероятность продажи.

Если у Клиента есть счет, то для меня это означает следующее: человек в здравом уме и трезвой памяти посмотрел презентацию, которую старательно и отменно провел мой бравый продаван, и согласился принять счет для того, чтобы подумать о том, стоит ли с нами работать за эти деньги. То есть уровень осознанности действий у Клиента в этот момент был достаточно высоким, а значит, с ним об этом можно потом поговорить и обсудить его возражения. Если же счета нет, то разговаривать продавцу с Клиентом не о чем, так как нет предмета обсуждения, а значит, уровень осознанности у Клиента низкий.

При этом я прекрасно понимаю, что так как выставление счета у нас обязательная процедура, то часть продавцов, для того чтобы «обмануть систему», выставляют так называемые пустые счета, которые (всегда по каким-то потусторонним и мистическим причинам) не доезжают до Клиента. Или просто испуганные продаваны засовывают их под дверь Клиенту и начинают прятать глаза от своих руководителей, боясь, что их формальное отношение к такой важнейшей процедуре будет раскрыто.

Если продавцы пытаются действовать таким образом для отвода глаз начальства, то они, во-первых, обманывают сами себя, во-вторых, ложь будет очень скоро раскрыта и придется объясняться, а в-третьих… Даже такой счет лучше, чем его отсутствие.

Нередко бывали случаи, когда для галочки выставленный счет выстреливал и нам приходили деньги Клиента, от которого наш сотрудник оплаты не ожидал.

А от кого продаван ожидает оплаты? От того, кто одобрительно хлопает его по плечу, говорит: «Вау, это то, что мне нужно!», обещает заплатить на следующей неделе или в принципе хорошо реагирует на бренд компании. Но люди бывают разные, и кто-то переживает бурю эмоций у себя внутри, но этого не показывает… и так же молча и беспроблемно оплачивает наши счета, если они у него есть, конечно! Мы такие продажи называли «нежданчиками».

Раз в год мне приходит на почту счет от компании, которая оказывает мне охранные услуги спутниковой сигнализации. Немаленький счет и маленькое письмо: «Максим, вот счет на предоплату на ближайший год». Точка.

Это письмо часто воспринимается мной как спам, так как оно относится к категории засунутых под дверь, и я моментально забываю про этот счет, но ко мне приходит это же письмо на следующий день, а потом еще, а потом еще, и так будет продолжаться до тех пор, пока я счет этот не оплачу.

А если бы мне этот счет не выставляли, то я бы его точно не оплатил. **Невыставленный счет не может быть оплачен**. У меня даже татуировка такая есть.

А в конце нашей встречи с Машей я ее спрошу:

— Маша, а чего ты боишься? Почему не выставляешь своим Клиентам счета?

И Маша ответит мне то же самое, что отвечали мне тысячи продавцов до нее:

— Боюсь спугнуть Клиента суммой в счете и сорвать тем самым сделку.

— Маша, ты согласна, что этому Клиенту мы уже не продали, правильно? На данный момент этот Клиент не купил у нас по нашей же вине. И не продать ему больше, чем мы уже не продали сейчас, нельзя.

Слова, которые я говорю, странные, но всегда отрезвляют продавцов. А дальше я набиваю продавану его новую татуировку:

— Давай-ка попробуем выставить Клиенту счет, и чтобы принял он его в здравом уме и трезвой памяти. Хуже уже быть не может, а лучше может стать точно. Я уже много раз это проверял.

И выставляем мы с Машей еще двадцать четыре счета. Это все Клиенты из тех ста, которые находятся у нас в работе и готовы счет от нас принять. И получаем мы с Машей пять сделок в конце месяца вместо тех двух, которые могли бы у нее случиться. И радуется Маша, и радуюсь я, и радуется весь наш сбытовой мир.

И на следующий день после окончания месяца прихожу я в эту компанию и смотрю: сидит Маша за компьютером, и татуировка у нее свежая красуется: «**Невыставленный счет не может быть оплачен**».

Не зря все-таки она лучший продаван в компании. Теперь-то уж точно не зря…

44. Продажи — это менеджмент

Из разговоров с РОПами.
Сказка-мечта РОПа:

«Дайте мне умных, активных, веселых, презентабельных и замотивированных менеджеров по продажам, которые хорошо знают продукт и конкурентов, умеют продавать, дайте скидки и бонусы для клиентов, дайте хорошие лиды, где клиенты хотят купить, и тогда-а-а-а будут выполнены планы по продажам. А еще! И меня замотивируйте!»

Супер, да?! Мое продавецкое сердце в этот момент сжалось и зарыдало.

А главное, РОПы верят, что только при таких обстоятельствах можно требовать выполнения планов продаж.

И даже хорошо продают такие идеи вышестоящим руководителям.

Вышестоящие руководители же пытаются выполнять все хотелки РОПов, только вот с каждым выполнением какой-нибудь хотелки появляются все новые и новые препятствия.

Даже придумывают радикальные варианты для повышения «энергетизации» своих продажников (увеличивая гормон счастья) — устанавливают экстраосвещение в офисах, используя лампы для террариумов (спецлампы для черепах и ящериц), кормят бананами и куриными грудками (там содержатся нужные химические элементы).

А продажи? А продажи не растут.

Они и не вырастут, пока РОПы не начнут реально работать, а не искать причины, почему невозможно продавать. Поиск причин и смыслов — процесс бесконечный и в один конец, и, конечно, в тот, который не нужен.

Продажи были, есть и будут.

Продажи всегда есть у РОПов, которые видят цель и не видят препятствий в любые времена, независимо от сезонов и экономики. Такие РОПы знают, что продают и с кем конкурируют, верят в успех, умеют продавать круче всех, любят своих людей и считают их самыми-самыми, сами учатся, учат и развивают своих продаванов, придумывают способы достижения, пробуют, пробуют, пробуют. И ищут возможности в каждой сложной ситуации, а не ноют. Анализируют вместе с командой свои результаты, находят узкие места и сильные, делают выводы и составляют план действий, улучшая в каждый период свой результат и соревнуясь со своим результатом. И, как правило, цель таких РОПов всегда выше плана. И действий в единицу времени раз в пятьдесят больше, чем у слабых, ноющих РОПов. Именно действий.

Такой РОП всегда детализирует свои действия и доводит их до команды. Каждый знает, что, когда, как и сколько он должен сделать и что будет в случае достижения или недостижения результата. И в случае рисковых ситуаций все знают, как поступить, так как есть план В и правила решения форс-мажоров.

И в таких командах никогда-никогда не возникает вопросов мотивации.

Потому что работать с таким РОПом — счастье и удача!

И хочется свернуть горы!

А вы какой РОП? Или какие у вас РОПы? Продажи-то растут?

Пост в Facebook моей коллеги
и управляющего партнера
Batyrev Consalting Group
Татьяны Некрасовой

Вынужден констатировать, что чудес не бывает. Полтора десятка лет в продажах только укрепили мое мнение. Богатые — богатеют, здоровые — здоровеют, а чем выше уровень управленца, чем эффективнее он работает именно как менеджер, тем лучше у него результат.

Один из самых распространенных вопросов, который мне задают: «Должен ли руководитель отдела продаж продавать сам?» Я считаю, что не должен. Точнее, он может продавать, иногда показывать мастер-класс, как он может справиться с трудным Клиентом, иногда подстраховывать бойцов и, конечно, помогать своим сотрудникам делать продажи, подключаться к переговорам в сложных ситуациях, представлять интересы компании, когда речь идет о крупных Клиентах, но личные продажи нельзя вменять ему в обязанности. Потому что иначе мы будем выращивать у себя старшего продавца отдела продаж, а нам нужен менеджер, который сможет организовывать продажи других людей. Нам нужен руководитель.

Когда у руководителя отдела продаж есть личный план по продажам, он в первую очередь выполняет его, а людьми занимается по остаточному принципу. Кроме того, зачастую руководитель сам становится распределителем лидов, наводок или другого ресурса, откуда поступают потенциальные Клиенты. В случае если мы «вешаем» на него личный план, он самых теплых, румяных и платежеспособных Клиентов забирает себе, а его люди получают объедки со стола барина, и мы сами же создаем условия для рождения потенциального конфликта в самом главном коммерческом коллективе компании.

Руководитель отдела продаж должен руководить отделом продаж.

И каждому, кто хочет бить корпоративные или отраслевые рекорды, кто хочет добиваться сверхрезультатов, предстоит учиться менеджменту.

Надо отдать должное компании, в которой я работал, потому что собственник нашей организации в свое время нанимал преподавателей и бизнес-тренеров для того, чтобы учить управлению руководителей всех уровней. И это было всегда хорошей традицией. Я сам теперь постоянно развиваю своих сотрудников, стараюсь учить их, когда есть возможность, и бесконечно учусь сам.

«Войну выигрывают не генералы и не солдаты, — сказал мне как-то мой знакомый подполковник в отставке, — войну выигрывают сержанты». Я не могу с ним не согласиться. Чем выше линейный уровень руководителей в компании, тем выше культура управления и лучше показатели этой компании в продажах.

Я ни разу не видел, чтобы постоянные продажи были в коллективе, где руководитель не развивается как управленец. Бывают случайные всплески в разных коллективах, конечно, в основном за счет эмоциональной накачки сотрудников, но в командах, где ставка идет исключительно на мотивацию, люди быстро вспыхивают и гаснут. А руководитель вынужден менять состав раз в полгода.

Бывают исключительно везучие компании, которые выводят на рынок новые продукты, пользующиеся колоссальным спросом и бурно растущие за счет входящего потока Клиентов, но и в такой ситуации рано или поздно начнется кризис, если менеджеры не будут вкладываться в свое развитие и не станут грамотными управленцами. И все начнет разваливаться с такой же скоростью, как росло до этого.

Продажи — это грамотное планирование, ежедневная отчетность, постоянная работа над расширением воронки продаж, контроль за долей рынка, бесконечное целеполагание для команды и каждого из ее членов, сбор обратной связи от своих людей, конкурентный анализ, отслеживание нужных KPI-показателей, аттестация персонала, адаптация молодых сотрудников на рабочих местах, определение необходимых компетенций сотрудников и разработка правильной программы обучения для них, проведение совещаний, оперативок, собраний, рабочих групп и мозговых штурмов и так далее, так далее, так далее. Это менеджмент.

К счастью, все больше и больше предпринимателей и менеджеров начали понимать это и пытаются уходить от кустарного управления,

вкладывать время и деньги в прокачку своих управленческих компетенций.

Я верю, что большие продажи возможны только у тех компаний, которые пытаются построить систему продаж, следят за дисциплиной и не забывают о воодушевлении своих продаванов. И если есть в отделе продаж крепкая команда единомышленников, им понятны цели и задачи компании, они читают бизнес-литературу и учатся, они пронизаны правильными коммерческими принципами, которые я называю татуировками, то пусть их конкуренты начинают прятаться под лавку — скоро эти продаваны всем покажут, кто на этом рынке настоящий герой. А вдохновлять таких спартанцев должен компетентный и профессиональный командир, который личным примером показывает стремление развиваться и за счет этого побеждать.

Бóльшая часть книги посвящена управленцам и тем татуировкам, которыми они должны покрыть свои сердца, чтобы у них появились отличные результаты в продажах. Думаю, об этом полезно было прочитать и самим продаванам, так как теперь они начнут понимать мотивы своих руководителей и станут руководствоваться ими сами.

Управление, как и продажи, — это сфера бесконечного развития. Можно совершенствоваться ежедневно и в переговорных навыках, и в управленческих; главное, понимать, что останавливаться нельзя. Особенно в наше время, время сверхскоростей, рынков, бесконечных реформ и инноваций.

Работа над прокачиванием управленческих компетенций всегда дает результаты и возможность стать лучшим в своем деле. А если вдруг лучшим становиться не хочется, то переверните страницу и ознакомьтесь с последней, главной татуировкой.

45. Будьте лучшим! Будьте победителем!

Князь Андрей взглянул на Тимохина, который испуганно и недоумевая смотрел на своего командира. В противность своей прежней сдержанной молчаливости князь Андрей казался теперь взволнованным. Он, видимо, не мог удержаться от высказывания тех мыслей, которые неожиданно приходили ему.

— Сражение выиграет тот, кто твердо решил его выиграть.

Л. Н. Толстой,
«Война и мир»

Если вы есть — будьте первыми,
Первыми, кем бы вы ни были.
Из песен — лучшими песнями,
Из книг — настоящими книгами.

Первыми будьте, и только!
Пенными, как моря.
Лучше второго художника
Первый маляр.

Спросят вас оробело:
«Кто же тогда останется,
Если все будут первыми,
Кто пойдет в замыкающих?»

А вы трусливых не слушайте,
Вы их сдуйте, как пену,
Если вы есть — будьте лучшими,
Если вы есть — будьте первыми!

Если вы есть — попробуйте
Горечь зеленых побегов,
Примериваясь, потрогайте
Великую ношу первых.

Как самое неизбежное
Взвалите ее на плечи.
Если вы есть — будьте первыми,
Первым труднее и легче!

Роберт Рождественский

И вот вы прочли очередную книгу о продажах и об управлении ими. Изменится ли что-то в ваших продажах после этого? Не знаю. Скажу лишь избитую и всем до боли знакомую фразу: все зависит от вас самих.

Я искренне считаю, что не имеет смысла заниматься делом, если ты не хочешь делать его лучше всех. В разных местах мира мне встречаются великолепные профессионалы, которые представляют собой двигатели развития социума, — это люди, умеющие отдавать себя делу, которым они занимаются, на 100 процентов. Это танцоры фламенко, гиды, водители автобусов, продавцы мороженого, провайдеры образовательных мероприятий, официанты, шкиперы парусных суден, конструкторы роботов, фармацевты, повара, пожарные, телеведущие, предприниматели или агенты по недвижимости. Они хотят быть лучшими в своем деле и бесконечно много над этим работают. У каждого из этих людей есть конкретные имена и фамилии, и я очень радуюсь, когда знакомлюсь с такими товарищами или встречаюсь с ними уже по-дружески не в первый раз.

К сожалению, отдающих себя своему делу очень немного, и сфера продаж здесь не исключение. Бóльшая часть людей делают то, что делать легче: жалуются, что им не повезло, ноют о своей нелегкой судьбе и обвиняют во всем внешние обстоятельства. Но стать лучшими такие люди тоже хотят где-то в глубине души. Только многие хотят, чтобы было все быстро: р-р-р-раз — и я на пьедестале, а тысячи людей аплодируют мне стоя, и играет гимн моей страны, они скандируют мое имя, а я горжусь собой и удивляюсь, как так получилось, если я ничего для этого не сделал.

Такого не бывает.

За победами всегда стоит усердный труд и страсть к своему делу.

Я скажу вам, что надо делать, чтобы стать лучшим. Много работать над собой и своим отделом продаж! Жить продажами! Любить Клиентов! Страстно. Искренне. По-настоящему. Отрывая от себя куски своего сердца. Нет волшебных таблеток, нет хитроумных схем, нет кнопки у Клиента, нет чудес. Есть только каждодневный труд, саморазвитие и главное — **пробование**.

Успех состоит в том, чтобы пробовать бесконечное количество раз.

И после прочтения этой либо других книг я предлагаю пробовать. Пробовать делать что-то в продажах по-другому. Я прочитал очень много книг, посетил больше ста тренингов и попробовал сделать после этого несколько тысяч вещей по-другому. И у меня есть мотив для этого, и он очень простой: я очень хотел быть лучшим продавцом, а потом лучшим руководителем отдела, а потом менеджером среднего звена, а потом директором по продажам, а потом коммерческим директором, а потом топ-менеджером, а потом предпринимателем, бизнес-спикером, автором книги и так далее. И я знаю, что стои́т за каждой из этих побед.

Боль.

Мне больно от того, что у меня ничего не получается, валится поначалу из рук, я разочаровываюсь в себе, ругаю себя и пробую снова. Но пробую же! Пробую! Все ради того, чтобы быть лучшим в своем деле.

Эта боль и пугает многих людей, которые этой боли начинают бояться, поэтому решают вообще ничего не делать. И как следствие, такие люди отказываются от побед, от того, чтобы быть первым, выбирая обыденный и посредственный образ жизни и отмазываясь фразами из серии: «Зато я не участвую в вашей гонке и успеваю получать удовольствие от жизни».

Вы не представляете, какое удовольствие от жизни получаешь, когда находишься на пьедестале и знаешь, что ты победил. И пусть это будет пьедестал масштаба отдела продаж или вообще комнаты, где работают продаванами всего три человека, — размер победы здесь не имеет значения. Как сказал когда-то Гай Юлий Цезарь: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Почувствовав вкус победы настоящего продавана, будет очень сложно остановиться потом.

Тот, кто научился побеждать в продажах, умеет побеждать и в жизни.

Возможно, кто-то подумает, что я часто хвастаюсь, но мне хочется думать по-другому. Я горжусь тем, чего достиг, и горжусь тем, что продолжаю достигать конкретных результатов до тех пор, пока не получу лучшие. Потому что иначе ничего не имеет смысла. Иначе не нужно заниматься продажами, мечтать о переходе на новый качественный уровень, заявлять, что ты хочешь что-то себе купить или кем-то стать, если ты не научился быть лучшим на той работе, которой сейчас занимаешься!

Когда ко мне подходит двадцатитрехлетний руководитель отдела продаж после очередного мастер-класса и говорит: «Я смотрю на вас и прямо вижу себя таким же на сцене. Мне очень нравится учить людей. Как стать бизнес-спикером?» — я начинаю спрашивать его, сколько времени он провел в продажах. И когда я узнаю, что человек работает полтора года, восемь месяцев из которых он руководитель, то начинаю возмущаться. Станьте лучшим в своем деле, станьте лучшим много раз, докажите, что вы мегапрофессионал! А потом выходите к людям и делитесь своим опытом.

Когда меня спрашивают при очередных переговорах по реанимации существующего отдела продаж в компании: «Игроков на рынке много, почему мы должны выбрать вас?» — мне есть что ответить, потому что у моей команды всегда были результаты. Более того, лучшие результаты! Более того, лучшие результаты в стране! И я знаю, какой ценой, какой самоотверженностью такие результаты даются, и поэтому знаю, что делать, чтобы продажи выросли. Там, где находится моя команда, всегда растут продажи. Это не понты, а констатация факта. У этих людей в крови быть лучшими, и они этим заражают окружающих.

И еще очень важный момент. Я хочу назвать один из основных мотивов, который подвиг меня на написание книги про татуировки продавана: я знаю, что любой человек может стать лучшим, и я очень хочу, чтобы этим человеком были именно вы.

Для этого нужно сделать всего лишь две вещи: решить стать лучшим и пообещать это сделать. Когда вы примете решение терпеть боль, когда вы примете решение снова и снова пробовать, когда вы

примете решение, что хотите стать номером один, тогда запустится внутренний механизм Победителя. А разогнать этот маховик нужно обещанием. Хотите — обещайте родителям, хотите — детям, хотите — коллегам, хотите — виртуальным друзьям в социальной сети, а хотите — пишите ваше обещание мне на maximbatyrev@yandex.ru, и я с удовольствием поддержу вас, потому что очень люблю людей, готовых свернуть горы ради результатов.

Желаю вам колоссальных коммерческих успехов, друзья мои!

Только вперед!

И помните главное: лучше быть богатым и счастливым, чем бедным и больным.

Об авторе

Максим Батырев (Комбат) — известный российский менеджер, обладатель премий «Коммерческий директор года» и «Менеджер года», автор бестселлера «45 татуировок менеджера», получившего «Книжную премию Рунета» в 2014 году. Прошел путь от рядового специалиста до топ-менеджера крупной российской компании. По версии ИД «Коммерсантъ» входит в топ-1000 менеджеров страны. ЖЖ Максима входит в топ-30 «денежных» блогов страны.

Профессиональные достижения (кратко):

2003 — лучший продавец компании;

2006 — лучший руководитель отдела продаж компании;

2009 — лучший блок продаж (в составе шести отделов);

2011 — лучший департамент продаж;

2012 — коммерческий директор года;

2013 — менеджер года;

2014 — автор самой продаваемой бизнес-книги года;

2015 — топ-спикер по теме управления и продаж.

С 2015 года Максим Батырев проводит открытые и корпоративные мастер-классы, на которых делится практическим опытом с собственниками и руководителями компаний — как российских, так и зарубежных — на темы эффективных продаж и менеджмента.

Сайт Максима Батырева www.batyrev.com.

Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.
142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1;
+7 (495) 411-50-74; reception@eksmo-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»
125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;
+7 (495) 411-68-86;
info@eksmo.ru /www.eksmo.ru

Санкт-Петербург
СЗКО Санкт-Петербург, 192029,
г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской Обороны, д. 84е; +7 (812) 365-46-03 / 04;
server@szko.ru

Нижний Новгород
Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,
603094, г. Нижний Новгород,
ул. Карпинского, д. 29; +7 (831) 216-15-91, 216-15-92, 216-15-93, 216-15-94;
reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону
Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону,
344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, 44а; +7 (863) 303-62-10;
info@rnd.eksmo.ru

Самара
Филиал «Эксмо» в Самаре, 443052,
г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71…73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург
Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге, 620024,
г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ;
+7 (343) 272-72-01 (02…08)

Новосибирск
Филиал «Эксмо» в Новосибирске, 630015,
г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3;
+7 (383) 289-91-42;
eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск
Филиал «Эксмо» Новосибирск
в Хабаровске, 680000, г. Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 910-120;
eksmo-khv@mail.ru

Казахстан
«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы,
ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);
RDC-almaty@eksmo.kz

Украина
«Эксмо-Украина», Киев, ООО «Форс Украина», 04073, г. Киев, Московский пр-т,
д. 9; +38 (044) 290-99-44;
sales@forsukraine.com

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

ПРОДАЖИ

МЕНЕДЖМЕНТ

ИСТОРИИ УСПЕХА

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ПЕРЕГОВОРЫ

HR

МИФ Бизнес

Все книги по бизнесу и маркетингу:
mif.to/business
mif.to/marketing

Узнавай первым о новых книгах, скидках и подарках из нашей рассылки
mif.to/b-letter

#mifbooks

Научно-популярное издание

Батырев Максим (Комбат)

45 татуировок продавана

Правила для тех, кто продает и управляет продажами

Руководитель редакции *Артём Степанов*
Шеф-редактор *Ренат Шагабутдинов*
Ответственный редактор *Юлия Потёмкина*
Литературный редактор *Анна Кудрявская-Панина*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Дизайн обложки *Наталья Савиных*
Верстка *Вячеслав Лукьяненко*
Корректоры *Лев Зелексон, Юлия Молокова, Ирина Моисеенко*

Изготовитель: ООО «Манн, Иванов и Фербер»
Россия, 123104, г. Москва, Б. Козихинский пер., д. 7, стр. 2
www.mann-ivanov-ferber.ru
www.facebook.com/mifbooks
www.vk.com/mifbooks
www.instagram.com/mifbooks

16+

Максим Батырев *— известный российский менеджер и востребованный бизнес-спикер. Обладатель премии «Коммерческий директор года» и «Менеджер года», основатель компании Batyrev Consulting Group, автор бестселлеров. Выпускник Executive MBA и Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС.*

****

Рецепты, которые выписывает Максим Батырев, подходят нам, работают здесь и сейчас и помогают побеждать конкурентов. В бизнесе нет серебряных пуль, волшебных пилюль и других чудесных ингредиентов. В бизнесе есть много работы. Только так достигается результат.

Юрий Усков, основатель компании iSpring

45 полезных идей-татуировок, поданных с юмором и самоиронией, с примерами из жизни. Книга учит правильному отношению к Клиентам, продажам, целям и задачам, жизни и самому себе. Обязательна для каждого, кто хочет стать лучшим в своей профессии!

Антон Долгов, директор компании «Первый БИТ»

Эта книга про всех вместе и каждого отдельно, про клиентов, продаванов и их боссов. Книга написана в лучших традициях передачи собственного опыта Максима и международных практик, в том числе российских! А что может быть удачнее, чем уже проверенная российская менеджерская практика?!

Павел Греков, исполнительный директор компании «Аскона»

Я впечатлен. Сильнейшая книга о продажах. Об искренних продажах, а не манипуляциях. О долгосрочной лояльности. Читать обязательно!

Федор Овчинников, основатель сети «Додо Пицца»

Издано при поддержке: iSpring®

ISBN 978-5-00146-088-6

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги
на сайте **mann-ivanov-ferber.ru**

Like facebook.com/**mifbooks**
vk.com/**mifbooks**
instagram.com/**mifbooks**