

Предисловие ко второму изданию

Любая компания хотя бы раз оказывалась в ситуации, когда объемы продаж снижались, а клиентов становилось все меньше. Особенно это проявляется в кризисные времена.

Многие, оказавшись в такой ситуации, пытаются привлечь новые заказы, давая клиентам скидки. Многие объявляют о распродажах. Если компания работает в сегменте B2B, менеджеры по продажам начинают обзванивать клиентов со словами: «Здравствуйтесь, у нас антикризисные цены, антикризисные скидки, давайте начнем работать, мы вам дадим особые условия по цене».

Это путь в никуда. Да, с помощью скидок можно привлечь клиентов и даже получать контракты. **Но так сложно заработать хорошие деньги.** Мало того, самых хороших и вкусных клиентов с помощью скидок вы, скорее всего, не получите.

Представьте, что вы — клиент. Вам звонит продавец — и он начинает общение именно таким образом: предлагая скидки. Как бы вы ощущали себя, если бы услышали фразу: «У нас в январе особые условия»?

1. Моя первая мысль: «Вы в январе хуже работаете? И это повод для скидки?»
2. Вторая мысль: «Почему он начинает общение с предложения скидки? У него некачественный товар?»

3. Третья мысль: «Видимо, у этой компании дела идут совсем плохо...»

Кроме того, возникает ощущение, что на меня элементарно давят, заставляя купить. В комплексе все это выглядит так, как будто продавцу просто нечего сказать в пользу своего предложения, нет ни единого аргумента, почему я должен с ним начать работать. Ну, кроме того, что он готов скинуть в цене.

Запомните: **скидка — это аргумент, который работает для переговоров, но не в продажах.** Скидка не является причиной, по которой у вас покупают (или не покупают).

Причиной для покупки является тот факт, что продукт, который вы предлагаете, решит некую проблему клиента. И если скидки и нужно обсуждать (а это должно быть редкостью), то на более поздних стадиях — например, когда ведете переговоры об условиях поставки.

Конечно, покупатели часто намекают на скидку. Вы должны знать: покупатель имеет право спросить, ну а вы — имеете право отказать.

Роджер Доусон, один из моих учителей, так объяснял это на своих тренингах: представьте, что вы покупаете подержанный автомобиль. У вас есть 500 000 рублей на покупку. Вы нашли машину, которая вам понравилась, она стоит ровно 500 000. Вы готовы совершить сделку, но говорите хозяину: «Поторгуемся? Я готов купить этот автомобиль за 300 000 рублей».

Да, вы понимаете, что на такие автомобили такой цены не бывает в природе. Возможно, хозяин авто на вас даже

обидится. И вдруг он, даже не задумываясь, отвечает: «Ну... мне очень нужны деньги, так что ладно, я согласен».

Как вы будете себя ощущать после этих его слов? Уверен, вы почувствуете подвох. У вас в голове зазвенит сигнал тревоги: с машиной что-то не так, не в угоне ли она, или, может быть, она после серьезной аварии, или что-то не в порядке с документами. Кроме того, даже если машина в порядке, у вас останется неприятный осадок, вы будете думать, почему продавец так легко согласился на ваше предложение. Может быть, 300 000 рублей — это еще не предел? Может быть, надо было назвать 250 000?

Так же чувствуют себя ваши клиенты, когда вы легко соглашаетесь снизить цену. Вы не только вызываете у них чувство дискомфорта, но и сильно снижаете доверие к вашему продукту и вашей компании в целом.

Когда клиент просит вас скинуть 20 %, а вы соглашаетесь, в его голове сразу возникают эти две мысли: «Эх, надо было попросить 30 %» и «А почему так легко согласились, в чем подвох?»

Апогеем является ситуация, когда продавец дает клиенту скидку, только чтобы контракт не достался конкурентам. Пусть не прибыльно, зато и другие не заработали. **Правда заключается в том, что если вы кому-то смогли продать ваш продукт, пусть даже и со скидкой, то, скорее всего, покупатель мог бы заплатить за этот продукт дороже.** То есть если вы продали что-то за 200 000 рублей, вы смогли бы продать это и за 205 000, и даже за 210 000.

Причина проста: если клиент согласился на покупку, он вам доверяет. И дело вовсе не в скидке. А если вы кому то не продали, то потому что:

- ❑ не вызвали у клиента доверие к себе,
- ❑ не показали, что вы тот человек, который решит его проблемы, что вам можно доверять.

Вы можете сказать: ну как же, мои конкуренты постоянно предоставляют скидки клиентам. Как я буду выглядеть на их фоне? Ответ прост: если ваши конкуренты постоянно дают клиентам скидки и снижают цены, это говорит только об одном: в их компании работают слабые продавцы, не владеющие навыками и техниками продаж. **Вам нужно продавать не дешевле, а умнее.**

Во-первых, прокачайте навыки продаж у ваших продавцов — организуйте для них качественный тренинг. Во-вторых, поработайте с линейкой ваших продуктов. Когда конкуренты снижают цены, вам не обязательно делать то же самое — подумайте, как предложить клиенту БОЛЬШЕ за те же самые деньги.

Лучше больше работать за те же самые деньги, чем работать столько же, а получать меньше. Пример: вы продаете услугу за 100 000 рублей. Если вы предоставите скидку 20 %, то получите 80 000 рублей. Скажите, разве не лучше вместо 80 000 получить 100 000, а для этого — просто предложить клиенту дополнительные услуги (которые при этом будут для него существенно важны, а для вас — недороги)?

Есть и вторая стратегия: **вместо того, чтобы предлагать клиентам больше за большие деньги, вы можете предлагать им меньше за меньшие деньги.** То есть вы можете внедрить новые продукты и услуги, которые стоят дешевле, но при этом, соответственно, хуже по функционалу и качеству. Если клиент хочет заплатить меньше, то и получать он должен меньше.

По сути, здесь вы становитесь сами себе конкурентом, но делаете это мудро. Ведь вас клиенты постоянно пугают, что смогут купить дешевле, вот и предложите им такой вариант сами. Отвечайте: да, цена, о которой вы говорите, есть, но это совсем другой продукт — сейчас вам его покажу, он чуть хуже. Смысл не в том, чтобы клиент купил более дешевую версию. Смысл в том, чтоб он почувствовал ущербность более дешевой версии продукта и захотел купить нормальный продукт по нормальной цене.

Вы скажете: подождите, Евгений, это вам так легко рассуждать, а у нас и конкурентов одинаковые услуги и продукты, просто конкурент ставит цены ниже, как же нам быть? Если у вас в голове возник этот вопрос — самое время отложить в сторону все дела и очень внимательно приступить к изучению данной книги. Потому что она научит вас создавать дополнительную ценность при продаже ваших продуктов и услуг, какими бы они ни были.

Евгений Колотилов

Предисловие и благодарности

Если вы — руководитель компании или отдела продаж, подумайте, кто у вас трудится: люди, которые просто обрабатывают входящие заявки от клиентов, или *профессиональные менеджеры*? И что значит «профессиональный менеджер по продажам»?

Чтобы ответить на этот вопрос, представьте себе ситуацию. Звонит клиент:

— *Здравствуйте! Вы то-то и то-то продаете?*

— *Да, продаем.*

— *А по какой цене?*

— *Столько-то.*

— *Скидки есть?*

— *Да.*

— *А вообще помогает?*

— *Да.*

После этого человек говорит «спасибо» и кладет трубку. Затем он звонит в другое место, потом еще в одно и в итоге выбирает компанию с самыми дешевыми товарами, покупая у нее.

А знакома ли вам ситуация, когда конкуренты отнимают у вас клиентов лишь потому, что звонят им со своими предложениями?

И противоположная — когда менеджер по продажам не отнимает клиентов у конкурента, не звонит новым клиентам и не предлагает им ваши услуги?

Клиенты часто говорят: «У вас слишком дорого. Мы пойдем к конкурентам, предлагающим более низкие цены. Дайте нам скидки!»

Если все это вам знакомо и не устраивает, если вы хотите, чтобы ваши продавцы работали не как автоответчики, а профессионально консультировали клиентов, и чтобы клиенты выбирали именно вашу компанию, покупали именно у вас даже по более высокой цене, — это одна из причин, по которой стоит дочитать эту книгу до конца. Я уверен, что с помощью данных материалов вы сможете увеличить и продажи компании, и уровень собственных доходов.

Естественно, нужно понимать, что само по себе прочтение этой книги не принесет больше заказов и денег. Вам придется каждый день использовать техники, о которых я расскажу, внедряя их в свой бизнес. И тогда вы получите видимый, измеряемый результат. Со своей стороны обещаю дать массу идей, которые помогут в продажах.

КСТАТИ, ЗАБЫЛ ПРЕДСТАВИТЬСЯ...

Меня зовут Евгений Колотилов. Я — профессиональный бизнес-тренер. Моя основная компетенция — увеличение продаж, в чем я и помогаю компаниям. Мне 38 лет (пишу это в 2014 году), из которых, наверное, 35 я занимаюсь продажами. Первая попытка состоялась в возрасте трех лет, когда моими покупателями стали родители. С тех пор я обожаю эту сферу. Иногда я был успешен как продавец, иногда нет. Порой учился на своих ошибках, порой — на чужих. Я собирал по крупицам лучшие техники и методы работы, чтобы быть максимально эффективным. Я строил отделы продаж с нуля, руководил компанией, а в последние годы занимаюсь тем, что провожу тренинги по продажам для разных предприятий.

Если эта книга окажется полезной для вас, пожалуйста, поделитесь ею с друзьями и коллегами.

КАК РОДИЛАСЬ ИДЕЯ ЭТОЙ КНИГИ

Я решил написать книгу, прежде всего, потому, что мне хотелось помочь компаниям, у которых нет возможности пригласить меня для проведения полноценного корпоративного тренинга — мои услуги не так уж дешевы. И конечно, хотелось, чтобы эта книга дала толчок к развитию. Чтобы вы могли попробовать предложенные в ней методики, подходы и сразу увидеть результат.

Я описываю не теории двадцатилетней давности, а то, что в настоящее время применяют многие мои клиенты, коллеги и я сам. Все проверено на практике. Что-то взято из личного опыта, что-то — из опыта моих продавцов, когда я

руководил отделом продаж, что-то — из опыта заказчиков, для которых проводил тренинг.

По сути, эта книга — сборник практических рекомендаций, которые я, мои коллеги и клиенты используют каждый день. Она небольшая по объему, потому что я привык говорить по делу, а не «лить воду». Думаю, для прочтения хватит пары-тройки часов.

Но прежде чем вы начнете читать, я должен предупредить об одной вещи. Поскольку я много работаю с продавцами, встречаются люди, которые считают, что знают все. Во время тренинга они говорят: «Это и так давно известно!» Но потом, когда общаешься с руководителем «знатока», выясняется, что его показатели намного ниже, чем у коллег. Спрашивается, если ты все знаешь, почему не применяешь? А если применяешь, где результаты?

Все техники и подходы, описанные мною здесь, способны дать результат, но при одном условии — вы должны начать использовать их в своей работе ежедневно. Поэтому я хочу предостеречь от искушения сказать: «Я и так это знаю». Лучше спросите себя: «Как я могу применить это уже сегодня в своей практике?» Только тогда вы получите максимальную пользу от чтения этой книги.

Если же внутренний голос нашептывает, что в вашем бизнесе это не сработает, задайтесь другим вопросом: «Как я должен поступить, чтобы что-то из предложенного сработало?» Тогда вы сможете найти правильный ответ и получить замечательные результаты.

В книге предложено много работающих техник, адаптировать их под ваш бизнес и специфику — все, что от вас тре-

буется. Сумеете перенести новое знание в контекст своей отрасли — и все получится! Чего вы не найдете, так это последовательной структуры — так и задумывалось. У меня не было «скелета», по которому я планировал написать книгу. Я просто изложил на бумаге поток сознания — все, что хотелось сказать о продажах в данный момент. Некоторые особо важные моменты намеренно будут повторяться по ходу моего рассказа — это сделано по той причине, чтобы вы специально обратили на них внимание. В конце книги вы найдете три приложения. Первое поможет вам изменить ваш взгляд на вопрос ценовой конкуренции, второе поможет отстроиться от конкурентов, а третье ответит на актуальные вопросы, связанные с управлением отделом продаж.

Я благодарю моих учителей, без которых эта книга никогда не была бы написана, а именно: Радмило Лукича, Дэна Кеннеди, Эбена Пэгана, Фрэнка Керна, Дуэна Спаркса, Дэвида Феллмана, Джо Витале, Джея Абрахама, Джона Вон Эйкена и многих других, научивших меня чему-либо в области продаж. Также благодарю моих коллег и друзей — Андрея Парабеллума и Николая Мрочковского — за вдохновение, которое я получаю каждый раз, общаясь с ними.

Когда много лет назад я стал профессионально заниматься серьезными корпоративными продажами, не было ни специальной литературы, ни тренингов. До многих вещей приходилось доходить самому. Я отсекал то, что не работало, и оставлял проверенное. Теперь у вас есть огромное преимущество передо мной, потому что весь опыт, накопленный мною на протяжении двадцати лет, вы можете просто взять и использовать. Мне приходилось перебирать массу информации, подобно старателю,

который просеивает песок сквозь сито в поисках золота. Осталось лучшее. Если вы не попробуете каждую идею, предложенную в книге, только вы и никто другой будете виноваты в том, что у вас ничего не получилось.

Если вы захотите глубже изучить мир продаж и на практике посмотреть, как все это работает, узнать продвинутые техники для получения и удержания клиентов, методы защиты цены, я с радостью приеду в вашу компанию и проведу корпоративный тренинг.

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА ПРЕДНАЗНАЧЕНА И ПОЛЕЗНА

Обычно авторы книг по продажам четко разделяют: эта книга — для продавцов, а эта — для руководителей. Я же решил пойти по нестандартному пути: книга, которую вы держите в руках, написана для тех и других.

Каждый найдет в ней для себя то, что поможет в работе — новые идеи, методы и техники. Если вы — менеджер по продажам, вам будут полезны советы, которые я даю руководителям, чтобы лучше понимать, чего требует начальство. Также вы найдете здесь массу новых идей непосредственно для своей работы. А если вы руководитель компании или отдела продаж, почерпнете знания, которые помогут улучшить работу подчиненных, а также позволят понять их проблемы и задачи.

Для каких отраслей годится эта книга? Пожалуй, для любых, кроме отраслей с государственным регулированием цен и биржевых товаров. Еще я ничего не знаю и не хочу знать о коррупции, «откатах» и прочих грязных методах и считаю людей, обучающих этому, крайне неэтичными. Если в вашей сфере такой подход преобладает, скорее

всего, книга не для вас. Для продажи всего остального, если у вас есть хоть капля смекалки, вы точно сможете адаптировать предложенные знания и навыки.

Я не знаю, в каком бизнесе вы работаете. Предполагаю, что эта книга может попасть в разные руки и фирмы, но со своей стороны обещаю, что методы будут максимально полезны для каждого. Я постарался написать ее так, чтобы каждый мог продуктивно использовать полученные знания в своей области.

Итак, эта книга о том, как улучшить работу с клиентами, которые сами обращаются в офис, приходят с запросами, интересуются ценами. О том, как добиться, чтобы люди, которых вы называете менеджерами по продажам, были действительно таковыми — предлагали клиентам более дорогие товары, убеждали их, консультировали, помогали сделать правильный выбор в виде покупки именно в вашей компании (обычные приемщики заказов нам не нужны!). О том, как отстоять ваши цены и не давать скидок. О том, как в несколько раз увеличить эффективность ваших продаж. И конечно, в этой книге вы найдете идеи для поиска новых клиентов.