

## 2 Заключение сделки с новым клиентом

### Как добиться первых поставок новому клиенту

Все компании, вся продукция и все клиенты когда-то были новыми. Поэтому задача начала работы с новым клиентом или запуска продаж новой продукции всегда была, есть и будет актуальной. Ну а начало работы с ключевым клиентом — это прямая и очень важная задача менеджера по работе с ключевыми клиентами.

В 2013 году на экраны вышел художественный фильм «Волк с Уолл-стрит» (The Wolf of Wall Street). Герой фильма проходит путь от мелкого клерка до воротилы финансового мира. Он умеет привлекать внимание, убеждать людей и продавать им свой продукт. Настойчивый стиль общения с клиентами и харизма главного героя фильма являются залогом его успеха в продажах. Многие эпизоды фильма можно воспринимать как учебное пособие о том, как надо продавать новым клиентам. Однако это все-таки художественный фильм. Поэтому в нем демонстрируются только успешные истории продаж с элементами случайности и везения. В реальности продажи бывают не только успешными, но и неудачными. Поэтому нельзя просто посмотреть, например, этот фильм или просто прочитать эту книгу и сразу стать хорошим продавцом с положительными результатами всех сделок.

Так как же надо выстроить работу с новыми клиентами, чтобы добиться успеха? Все начинается с поиска нового клиента и знакомства с ним.

Новые клиенты никогда сразу не скажут вам «да». У них всегда будет стандартный список отказов на любое ваше предложение. Преодолеть этот барьер вам может помочь грамотная и четкая формулировка ваших продающих аргументов в коммерческом предложении. Здесь необходимо предвидеть препятствия, с которыми вы можете столкнуться. Только после этого можно

идти на переговоры. На переговорах следуйте заранее продуманному плану и определенному формату. Важно оценить, в чем состоит залог вашего успеха, и пройти определенные этапы, прежде чем вы удачно сможете завершить сделку. Но после успешных переговоров ваша работа не заканчивается. Потребуется реализовать первую поставку клиенту. Сам по себе ваш продукт не будет продаваться просто так. Для успешных продаж и дальнейшего развития клиента потребуется приложить определенные усилия и совершить ряд действий для продвижения продаж. Кроме того, потребуется сделать аудит клиента и оценить результаты первых продаж. Однозначно надо ставить перед собой задачу, чтобы ваш новый клиент стал постоянным клиентом и продолжал регулярно заказывать вашу продукцию.

Здесь на повестку дня выходит построение лояльности с клиентом. Однако мы понимаем лояльность исключительно в рамках бизнеса, а не в формате личных взаимоотношений. Она строится на выполнении ваших обещаний, совместном с клиентом анализе ключевых бизнес-показателей и, собственно, на оценке объемов продаж и прибыли клиента. Результатом такого формата работы станет состояние, когда для клиента вы превратитесь в близкого бизнес-партнера. Более подробно о такой последовательности работы с новыми клиентами мы и поговорим в главе 2 этой книги.

## 2.1. Первый контакт с новым клиентом

### ОСНОВНАЯ ПРИЧИНА ОТКАЗА НОВЫХ КЛИЕНТОВ

Как бы складывался бизнес наших клиентов, если бы они никому ни в чем не отказывали? Предположим, они сразу будут соглашаться на все предложения — независимо от цены, качества и количества. Вот пришли вы к такому клиенту — и предлагаете ему приобрести у вас 100 единиц товара. Он ничего не спрашивает, сразу соглашается, и вы осуществляете поставку. Приходите к нему через неделю и видите, что из 100 единиц товара ваш клиент продал только 50. Но вам же надо план продаж выполнять? И вот вы ему еще 100 единиц продали. А затем пришли ваши конкуренты и тоже продали ему по 100 единиц аналогичного товара. Так, глядишь, вы к нему даже в торговую точку через какое-то время не сможете войти. Все пространство будет заполнено непроданными товарами.

Вы, конечно, скажете, что мы утрируем. Но если говорить серьезно, то практически в каждой категории товаров есть аналоги и определенные пределы продаж. Поэтому, опираясь на свои возможности продаж, клиенты вынуждены регулировать работу с поставщиками и поставками. Наладив свои про-

дажи и связи с существующими поставщиками, они отслеживают товарные остатки. С точки зрения клиентов, у них все хорошо. И тут к ним приходит новый поставщик, которого они пока не знают. Самая простая и нормальная реакция клиента — в той или иной форме вам отказать. Мы составили рейтинг наиболее часто встречающихся отказов клиентов применительно к новым потенциальным поставщикам.

1. «Нам это неинтересно». Или, иными словами, что бы вы клиентам ни говорили, они все пропускают мимо ушей и отвечают, что им ничего не нужно.
2. «Предлагаемые вами товары (услуги) очень дорогие». Это означает, что, вне зависимости от предлагаемой цены, клиент всегда отвечает, что в другом месте берет то же самое дешевле и не видит никакого смысла продолжать с вами диалог.
3. Спрашивает невозможное. Вы клиенту что-то предлагаете, а он просит вас поставлять ему по одной 100-граммовой упаковке товара еженедельно с той же скидкой, которая была бы возможна при покупке 20 тонн в день.
4. Не согласен ни на какие компромиссы. Например, вы чувствуете, что клиент как-то неуверенно отказывается. И вы, чтобы уговорить его, самостоятельно предлагаете какие-то уступки в цене, или в количестве, или более высокий уровень сервиса. Но ничего не помогает, и он по-прежнему неуверенно, но все-таки отказывает.
5. Не согласен ни на какие уступки. Например, вы что-то предложили, а клиент отвечает, что у него нет места на полке. Вы ему предлагаете потеснить конкурента. Он отказывает, мотивируя невозможность этого обязательствами перед текущим поставщиком. Вы ему предлагаете поставить ваше торговое оборудование на свободное место. А он отвечает, что на это место уже заказал оборудование и ждет, когда оно приедет. Тогда вы ему предлагаете подвесную полку, на которую он сможет поставить ваш товар. Он отвечает, что тогда у него упадут продажи другой продукции, которую загородит ваша подвесная полка. И так далее.
6. «У меня “плохой” начальник». Например, клиент вам говорит: «Ты отличный парень, я тебе очень симпатизирую. У тебя хорошая продукция по приемлемым ценам. Но знаешь, если мы начнем с тобой работать, то мое руководство меня не поймет и у меня из-за этого могут быть неприятности».
7. Нелогичная аргументация. Например, клиент торгует недорогой продукцией второго сорта от ваших конкурентов. Вы ему предлагаете продукцию первого сорта, причем не на замену, а дополнительно. Объяс-

няете, почему и как он зарабатывает на этом больше денег. Делаете расчет прибыли и приводите в пример других клиентов. Он отвечает, что не верит вашим доводам. Тогда вы идете ва-банк и предлагаете клиенту попробовать минимальную партию на условиях консигнации (оплаты по факту реализации). А он вам отвечает, что у его потребителей возникнет впечатление, будто он собирается поднимать цены на все товары. И даже если он через неделю выведет ваш «дорогой» товар из ассортимента, у его потребителей все равно останется осадок от возможного поднятия цен.

8. Ни с чем не соглашается. Например, вы предложили товар из одной категории вашего ассортимента. Он отвечает, что ему такая категория не интересна. Вы ему предлагаете премиальную продукцию. А он отвечает, что это очень дорого. Вы ему очень дешево предлагаете второй сорт. А он говорит, что «бракованной» продукцией торговать не будет.
9. «Мне надо подумать» или «пришлите коммерческое предложение на почту». Казалось бы, вы разговариваете с клиентом, чтобы ответить на все его вопросы и чтобы он смог сразу принять решение. О чем он будет думать, после того как вы уйдете или повесите трубку? Ответим: он про вас забудет уже через несколько минут. Даже если вы пришлете ему свое коммерческое предложение на электронную почту, то он нажмет кнопку delete, и ваш документ окажется в корзине.
10. «Я о вас ничего не знаю». Иными словами, клиент демонстрирует вам, что не хочет работать с незнакомым поставщиком. Вы взялись неизвестно откуда, он не верит в вашу компетенцию. Он не уверен, что вы можете отвечать за свои слова. А раз так, то зачем клиенту тратить на вас время и что-то слушать?

У всех этих вариантов ответов один корень. Люди так устроены, что ничего не хотят менять. Ну, например, едите вы на завтрак бутерброды с колбасой. Все вокруг говорят вам, что надо на завтрак есть кашу — это более полезная и здоровая пища. А вы им отвечаете: чтобы эту кашу приготовить, надо на 15 минут раньше вставать. А вам хочется подольше поспать. То же самое происходит и с новыми клиентами.

Вероятность того, что именно в тот момент, когда вы в первый раз связались с новым потенциальным клиентом, ему случайно оказалось что-то нужно, практически нулевая. Чаще всего клиент привык к тому, что у него есть. Есть поставщики, которые его более или менее устраивают. Мы это называем фазой комфорта клиента. От любого клиента принятие предложения о сотрудничестве с новым поставщиком потребует каких-то изменений. Чтобы клиент принял ваше предложение о сотрудничестве, его нужно не

просто вывести из зоны комфорта, а провести через фазы претворения изменений. С некоторыми клиентами для этого достаточно одной минуты, а с некоторыми потребуется несколько лет. Давайте вместе посмотрим на фазы претворения изменений в жизнь. Их всего четыре.

**Фаза комфорта** — «Пусть все остается как есть».

**Фаза отрицания** — «А зачем мне прикладывать какие-то усилия и что-то менять? Мне это не надо».

**Фаза удивления или любопытства** — здесь появляется любопытство. В дальнейшем оно переходит в осознание возможного удобства или выгоды от принятия вашего предложения о сотрудничестве.

**Фаза изменений** — здесь клиент все осознал и занимается претворением в жизнь бизнес-процессов для начала сотрудничества с вами.

После прохождения всех изменений клиент снова окажется в фазе комфорта. И снова захочет все оставить как есть. Но вы уже стали его поставщиком. Время прохождения этих фаз зависит от масштаба изменений.

Дадим несколько дельных советов, как быстрее провести клиентов по всем фазам претворения изменений.

Для перевода клиента из первой фазы во вторую надо предоставить как можно больше информации. Необходимо подробно объяснить, зачем все это надо. Причем не вам, а клиенту. Сделать грамотное коммерческое предложение. (О том, как его сделать, мы поговорим позже.)

Самым сложным делом обычно бывает перевод клиентов из фазы отрицания в фазу удивления. Здесь требуется привести положительные примеры других клиентов, сделать расчет прибыли клиента и использовать другие козыри, которые у вас имеются. Все это должно продемонстрировать клиенту улучшение его бизнес-показателей. Таким показателем может быть не только прибыль клиента, но и упрощение работы или повышение эффективности. Не скупитесь на комплименты насчет его прошлых достижений, поговорите с ним о том, как он вводил новых поставщиков раньше. Покажите, какие у него открываются новые возможности и перспективы.

Когда клиент окажется в фазе удивления, ваша задача несколько упростится. Вам надо будет только слегка подталкивать его к переходу в фазу претворения изменений.

Единственное опасение на этом этапе состоит в том, что он может «выйти в неправильную дверь». Например, согласится на введение нового ассортимента, но захочет запросить его у своего текущего поставщика. Здесь надо максимально корректно и грамотно склонить клиента в свою пользу.

Когда ваш клиент уже осознал, что готов начать сотрудничество с вами, он начнет претворять изменения в свои внутренние бизнес-процессы. Тогда все пойдет само собой. Вам только останется решать технические вопросы.

## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

### Из фазы комфорта в фазу изменений

Выберите из числа окружающих вас людей того, с кем вы регулярно общаетесь. Оцените его привычки. Например, человек курит, но при этом его все устраивает и он даже не думает отказываться от своей привычки. Давайте будем называть выбранного вами человека подопытным. Перед вами стоит задача: сделать так, чтобы он отказался от своей привычки. Для этого вам потребуется провести его по всем фазам претворения изменений в жизнь.

На первом этапе (фаза комфорта) вам надо собрать как можно больше информации и продумать, что вы скажете, как объясните, почему ваш подопытный должен отказаться от своей вредной привычки, причем это следует делать максимально корректно. Продемонстрируйте свою компетентность относительно источника информации. Ваши формулировки должны содержать факты и доводы в пользу отказа от курения. Вы должны быть достаточно настойчивы, чтобы перевести вашего подопытного в фазу отрицания. Тогда он начнет вам говорить, что не собирается менять свою привычку, его все устраивает, а если вам что-то не нравится, это ваши проблемы. Здесь потребуется привести положительные примеры других людей. Важно рассказать, что именно этим людям дал отказ от курения. Возможно, следует продемонстрировать финансовую экономию. Привести доказательства целесообразности отказа от пагубной привычки, подкрепленные авторитетными источниками. Не скупитесь на комплименты. Полезным будет напомнить вашему подопытному, как и чего он добивался в прошлом. На этой стадии ваша задача сводится к тому, чтобы он начал задавать вам вопросы и удивился вашей осведомленности.

Если это произошло, значит, лед уже тронулся: ваш подопытный начал переходить в следующую фазу — удивления и любопытства. Здесь важно совместно составить план, как именно будет осуществляться отказ от курения. Ключевым словом является «совместно». (Если вы предоставите вашему подопытному составлять план самостоятельно, то, возможно, вместо одной привычки у него появится другая, которая вам тоже может не понравиться.)

После того как будет разработан план действий, останется последний шаг — фаза претворения изменений. Здесь надо морально поддерживать вашего подопытного, хвалить за то, что он на правильном пути и скоро откажется от своей привычки. В зависимости от того, о каком пристрастии идет речь, вам может потребоваться на весь процесс несколько дней или месяцев. Но постарайтесь быть упорным и настойчивым, чтобы пройти этот путь до конца.

## КОММЕРЧЕСКОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЗА 30 СЕКУНД

### Подготовка к первому контакту с клиентом

Чтобы вы не думали, будто именно ваши потенциальные клиенты — самые вредные, приведем только один пример. По размеру выручки самой крупной в мире является компания Walmart ([www.walmart.com](http://www.walmart.com)). Это американская сеть розничных магазинов. Годовой оборот Walmart составляет около 500 миллиардов долларов США. Это около 0,4 % ВВП России. Количество сотрудников — 2,3 миллиона человек. Это около половины населения Санкт-Петербурга. Количество торговых точек — около 12 тысяч. (Это примерно столько же, сколько имеет в России компания «Тандер». Однако у сети «Магнит» выручка в 30 раз меньше. Но сейчас не об этом.) У Walmart, как и у любого клиента, есть отдел закупок. И у него есть одно золотое правило, связанное с проведением переговоров с поставщиками. Оно звучит примерно так: «За 60 секунд поставщик должен доказать, сколько прибыли его предложение принесет компании Walmart». Если поставщик не смог этого сделать, переговоры прекращаются на 61-й секунде.

Резюме таково: при попытке знакомства с любым потенциальным клиентом у вас катастрофически мало времени. Если вам сразу же не удастся зацепить нового клиента, то он просто перестанет вас слушать. Поэтому важно научиться кратко, четко и ясно формулировать свои мысли. За очень ограниченное время вы не просто должны представиться и рассказать, что именно предлагаете, но и доказать клиенту выгоду от сотрудничества с вами. Мы это называем коммерческим предложением за 30 секунд. Универсального варианта или золотой фразы, которая работает с любым новым клиентом, нет. Поэтому вам надо самостоятельно разработать план вашего первого контакта и сформулировать свои собственные золотые фразы. Ну а мы постараемся вам в этом помочь.

Прежде чем вы начнете общаться с новым потенциальным клиентом, хотим обратить ваше внимание на три важных момента.

- **Ваш настрой.** Само собой разумеется, что вы должны быть позитивно настроены, заряжены энергией. У вас должна быть уверенность в собственной компетенции. Вы должны демонстрировать амбиции. Сами себе скажите, что вы лучший и работаете в лучшей компании. У вас самая достойная продукция, у вас очень хороший сервис и т. д. Пока вы сами себя не настроите подобным образом, не имеет смысла даже пытаться думать о знакомстве с новым клиентом.
- **Кто говорит?** Представьте себе, что вы клиент, и вам звонит потенциальный поставщик. Он говорит, что он знаменитый Иван Иванович Иванов и представляет всемирно известную компанию «ИЧП Петр Петрович Петров».

Неужели вы тогда сразу вздрогнете и восхититесь тем, что наконец-то Зевс спустился с Олимпа и снизошел до разговора с вами? Нам почему-то кажется, что вместо этого вы будете переспрашивать, кто именно вам звонит. Для преодоления барьера «кто говорит?» следует воспользоваться ключевыми продающими аргументами из презентации вашей компании.

- **Цель первого контакта.** Допустим, вы продаете лекарства от головной боли. И приходите к вашему новому клиенту именно тогда, когда у него разболелась голова. При таком стечении обстоятельств клиент с очень большой вероятностью сразу же купит у вас это лекарство. Но вероятность такого рода совпадений минимальна. Да, ваша глобальная цель — совершить сделку с клиентом. Однако для первого контакта цель может быть более скромной. Например, назначить встречу, получить дополнительную информацию и/или предоставить клиенту обзор рынка. Но при любой цели клиенту надо будет объяснить, зачем именно вам это надо.

Подготовка к вашему первому контакту с новым потенциальным клиентом состоит из трех моментов:

- предварительный сбор информации о клиенте;
- формулирование краткого коммерческого предложения (за 30 секунд);
- подготовка к диалогу.

### Сбор предварительной информации о клиенте

Закон таков: сколько бы вы ни старались, вы никогда не сможете узнать все. Конечно же, самый эффективный способ сбора информации — это спросить клиента. Да, безусловно, следует спланировать вопросы и попытаться во время первого контакта докопаться до истинных ответов. Но на них вы потратите золотые секунды вашего времени. Поэтому чем больше вы предварительно узнаете о клиенте, тем проще вам будет вести первый диалог. Сбор предварительной информации следует проводить в двух направлениях. Первое — информация о бизнесе клиента. Второе — информация о конкретном человеке, с которым вы планируете общаться.

### **КЕЙС. Сбор базовой информации о клиенте**

Несколько лет назад я встретился с немцем по имени Фрэнк. Он занимается продажей мебели для офисов. Его компания не производит мебель, она просто индивидуально комплектует определенный набор для определенного клиента. У них покупать дороже, чем напрямую у производителей. Его «офисные наборы» (так он называет свою продукцию) разбиты по нескольким ценовым категориям, и внутри каждой категории есть варианты цветов, отделки и т. д.



Он рассказал следующее: в его компании имеется отдел, который они в шутку называют «Штази» (Staatssicherheit). Этот отдел занимается «разведкой» и выискивает потенциальных клиентов. В первую очередь это те, кто планирует въехать в новый офис. Потому что у них первый вопрос в повестке — как оборудовать свой офис.

Первая заслуга «Штази» в том, что в восьми случаях из десяти он приходит к клиенту на переговоры раньше своих конкурентов. Это, конечно, хорошо, что он первый. Но более важно, что «Штази» помогают 60 % его первых встреч закончить сделкой.

Тут мне стало очень интересно, как у Фрэнка все так просто получается, и я переспросил: «Правильно ли я понимаю, что до первой встречи ты с клиентом никогда не видишься? И что он сразу тебе делает заказ?» Он ответил: заказ не означает, что завтра ему привезут офисный набор. Это просто принципиальное согласие на поставку. Потом будут звонки, переписка и уточнение спецификаций. Нужно еще какое-то время на аккумуляцию заказа, на подготовку документов, на сборку. И только потом все закончено.

— Это понятно, — ответил я, — но как тебе удается сразу, при первой встрече, договориться? И продать не просто шариковую ручку, а целый комплект мебели для офиса?

Он сказал, что самая мелкая его сделка была на десять тысяч евро. А самая крупная — под сотню тысяч евро.

— И что, ты свою сделку за сотню тысяч провернул за одну первую встречу? — усомнился я.

Он ответил мне, что с той сделкой пришлось потрудиться и удалось договориться только при второй встрече.

— А сколько по времени проходили встречи? — спросил я.

— Первая — часа полтора, а вторая — минут сорок.

В это сложно было поверить. Фрэнк стал рассказывать подробнее.

— Вторая заслуга нашего «Штази» в том, что они досконально изучают клиента. У них более 50 источников информации. Это социальные сети, например Facebook, LinkedIn, бывшие клиенты и, самое главное, руководство бизнес-центров.

— Так ты, Фрэнк, хочешь мне сказать, что для подписания сделок ты встречаешься с клиентами в неформальной обстановке?

— Нет, — перебил меня Фрэнк. — Мы не делали, не делаем и не будем делать, как Siemens ([http://w3.siemens.ru/press\\_office/about\\_us/about\\_archive/29125.html](http://w3.siemens.ru/press_office/about_us/about_archive/29125.html)). Просто весь смысл сбора информации — это максимально подробно описать и понять нового клиента как индивидуума. Большинство сделок совершаются под влиянием эмоций. Мы не самые дорогие, но и не самые дешевые. У нас уже заготовлено несколько шаблонов

для проведения переговоров. Есть вариант моделирования офиса клиента прямо у него на глазах. Это делается на большом экране. Иногда я просто обкладываюсь кучей распечатанных спецификаций, каталогов и не пользуюсь компом вообще.

А у нашего «Штази» есть еще и третья заслуга. Они дают мне информацию, которая позволяет максимально конкретизировать, что именно хочет клиент. Если они попали в точку, все проходит гладко. А если не совсем, то надо готовиться заново и ехать на вторую встречу.

### **В ФОКУСЕ КЕЙСА. Залог успеха с клиентом в наличии наиболее полной информации**

Мы предвидим, что вы скажете: у вас в компании нет такого «Штази», нет интерактивного моделирования презентаций, что на Фрэнка работает целая армия коллег, а вы один как перст. Но в нашей истории это не главное. Главное — то, что Фрэнк рассказал об уровне глубины сбора информации для подготовки к первой встрече с клиентом. Кроме того, он рассказал о влиянии эмоций клиента на принятие решения.

## **САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА**

### **Сбор предварительной информации о клиенте**

В главе 1 этой книги мы уже говорили об источниках бизнес-информации.

Постарайтесь узнать рациональные данные об аналогичной вашему ассортименту продукции или услугах: что именно, сколько, у кого, какого качества и по какой цене приобретает клиент. Кроме этого, попробуйте выйти за рамки продукта или услуги, которые предлагаете. Полезно также найти информацию о непрямым конкурентах.

Информацию о конкретном человеке получить бывает гораздо сложнее. Но тем не менее попробуйте хотя бы из любопытства найти его страничку в социальной сети, что-то узнать у своих коллег, друзей или знакомых. Возможно, вы узнаете то, о чем даже не предполагали. У вас однозначно могут появиться идеи для формулирования своих золотых фраз или предложений. Тогда вы пойдете на первую встречу с новым клиентом гораздо более подготовленным.

Краткое коммерческое предложение в формате «Свойства — преимущества — выгоды»

В англоязычной литературе этот способ формулирования краткого коммерческого предложения называется FAB. Происходит это название от