

DATA  
REQUIREMENTS  
SCREENING  
ANALYSIS  
RELATIONSHIPS  
PERSON  
TALENT  
PROCESS  
RESEARCH  
TESTING  
SKILLING  
OFFER  
WEBSITES  
ADVERTISING  
SALES  
PROCESS  
ORGANIZATIONS  
CAREER  
HELP

# START

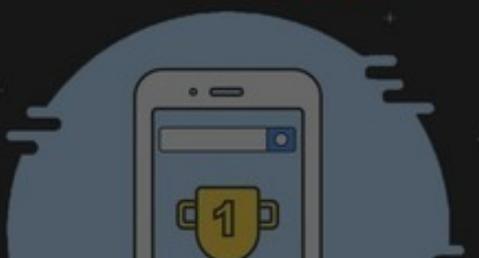
ОЛЬГА КУЗНЕЦОВА

# МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО  
ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ



50% OFF  
Sale!



Ольга Кузнецова

**Менеджер по продажам.  
Практическое руководство  
для начинающих**

«Издательские решения»

## **Кузнецова О.**

Менеджер по продажам. Практическое руководство для начинающих / О. Кузнецова — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-838739-5

Книга о том, как в кратчайшие сроки овладеть знаниями для проведения успешных продаж. Готовые шаблоны, 100% приемы закрытия продаж, психология продаж, этапы ведения переговоров, основы написания коммерческих предложений, работа с документацией и многое другое Вы найдете в практическом руководстве для начинающих менеджеров. Выполняя задания, Вы шаг за шагом будете развивать свой профессионализм, увеличивать свой доход. Берите книгу и начинайте действовать!

ISBN 978-5-44-838739-5

© Кузнецова О.  
© Издательские решения

# Содержание

Предисловие	6
Благодарности	8
Глава 1. О Ваших клиентах замолвим слово	9
1.1. Здравствуйте, это я! Или установление контакта по телефону	9
1.2 Работа с КЛИЕНТСКИМИ БАЗАМИ	13
1.3 Мини-презентация компании	16
1.4 Воронка продаж	20
1.5 «Холодные звонки» и их особенности. Как не выгореть на холодных звонках	24
Глава 2. Работа с Лицом, Принимающим Решение	29
2.1 Выход на ЛПР	29
2.2 Возражения при холодных звонках и их отработка. База возражений	35
Глава 3. А что Вы продаете, уважаемый?	38
3.1 Знание продукта компании	38
Конец ознакомительного фрагмента.	41

# **Менеджер по продажам Практическое руководство для начинающих**

**Ольга Кузнецова**

© Ольга Кузнецова, 2017

ISBN 978-5-4483-8739-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Предисловие

Вы держите в своих руках книгу «Менеджер по продажам. Практикум для начинающих». И наверняка задаетесь вопросом: а будет ли она мне полезна? Что еще нового я могу узнать о деятельности менеджера по продажам и о продажах вообще. Подойдет ли она мне?

Чтобы сэкономить Ваше драгоценное время, дорогой читатель, мы прямо сейчас ответим на эти важные вопросы.

Это книга, прежде всего, практическое руководство, которое будет полезно:

- Студентам, которым еще предстоит стать менеджерами
- Начинающим менеджерам по продажам
- Менеджерам, которые в продажах не один год, успели поработать в нескольких компаниях, но еще не нашли ту, где бы им хорошо работалось, тот товар или услугу, которую легко бы было продавать
- Руководителям отдела продаж
- Владельцам бизнеса, которые самостоятельно обучают новых менеджеров.

Для тех, кто ведет деятельность, прежде всего, в сферах B2B и в услугах, там, где много «холодных» звонков, где высокая конкуренция. Там, где новых клиентов найти все труднее и труднее и часто приходится заниматься переманиванием чужих клиентов Она будет полезна и тем, кто занят в сегменте B2C.

Что Вы найдете на страницах книги?

Рабочие материалы для менеджера по продажам. Основные шаблоны скриптов продаж, правила построения ответов на возражения и примеры ответов на самые основные, основы составления шпаргалок по товару и услугам, подготовка шаблонов продажи ценности, составление мини-презентаций и презентаций и многое другое. Посмотрите оглавление и решите, насколько Вам необходимы эти знания.

Все эти материалы пригодятся и руководителю продажи, владельцу бизнеса для Книги Продаж\*<sup>1</sup> компании. Менеджерами не становятся, менеджеров рождаются. Просто это будет ВТОРОЕ РОЖДЕНИЕ.

Почему мы в этом уверены? Потому что создавали свой отдел продаж, занимались и занимаемся обучением менеджеров. Закладываем в умы и сердца основы работы, «скелет», который легко потом обрастает «мясом» техник, фишек и других, нужных и полезных вещей, которые легко усваиваются, когда есть понимание, что делаешь и для чего делаешь.

Я веду курсы менеджеров по продажам. Особенность их в том, что каждый обучающийся проходит практику у потенциального работодателя и затем выходит к нему на работу. Поэтому весь материал в книге прошел проверку в реальных условиях.

В конце каждой главы, каждого раздела – домашнее задание. Выполнять его нужно обязательно. Причем, не заглядывая вперед. Без выполнения заданий не будет результата. И книга останется одной из многих, которая была прочитана и осталась пылиться на книжной полке. Да правильная, да, конечно, полезная.

Вы же хотите результат, поэтому выполните все очень старательно. В этом случае книга принесет Вам хорошие дивиденды. Начинающий менеджер легко может поднять свои продажи на 50% в течение 1,5 – 2 месяцев. И это не предел, наши студенты делали прорывы в продажах гораздо серьезнее, увеличивая свои продажи на 200% уже во 2 месяц. Возможно, именно Вы сможете побить этот рекорд.

---

<sup>1</sup> <http://topprodazhi.ru/uslugi/konsalting/kniga-prodazh/>

Книги пишутся для того, чтобы помочь Вам стать лучше. А данное практическое руководство предназначено для того, чтобы Вы начали очень быстро подниматься по лестнице, ведущей к званию «ТОП менеджер». Вы же этого на самом деле хотите?

Если Вы, начинающий менеджер, выполните шаг за шагом каждое задание, внедрите в свою работу практические рекомендации, а затем начнете шлифовать и преумножать Ваши знания, то за три последующих года, а может и раньше, Вы заработаете миллион (А когда заработаете, обязательно напишите нам, чтобы мы включили Вас в наш список звездных менеджеров).

Вы сейчас на пороге своего успеха. Так держайте! Дорогу осилит идущий! Отправляйтесь в путь по страницам уже Вашего практического руководства «Менеджер по продажам».

## Благодарности

По моему глубокому убеждению, чтобы на свет появилась книга, нужен внутренний или внешний толчок. А еще поддержка. Поддержка тех, кто рядом, тех, кто помогал становлению, тех, кто верил, тех, кто воодушевлял, тех, кто помогал советом, тех, кто делился кейсами, тех, кто вынуждал совершенствоваться, тех, кто подкидывал проблемы.

А еще важно, чтобы был кто-то рядом, кто брал «на слабо». Сомневался, не верил, удивлялся, недоумевал и даже вставлял палки в колеса. Да-да. Это очень и очень нужно. Потому что, преодолевая препятствия, мы становимся сильнее, опытнее, активнее и добиваемся своих целей несмотря ни на что.

Я выражаю глубокую признательность моим родителям Валерию Андреевичу и Розе Васильевне, мужу Николаю Владимировичу, сыновьям Александру и Ивану за их постоянную поддержку во всех моих начинаниях.

Моим подругам Ольге Ишмятовой, Татьяне Михайловой, Оксане Анохиной – они всегда приходят на помощь в любой ситуации и в нужное время.

Моим учителям и наставникам Евгении Арунас, Наталье Тепляковой, Рубену Нерсесяну, Татьяне Коробейниковой, Сергею Савинову, Николаю Мрочковскому, Андрею Парабеллуму, Владимиру Виноградову, Сергею Калякину, Евгению Азарову и всем, кто принимал участие в моем становлении.

Партнерам и коллегам Анне Ларюхиной, Андрею Лукаеву, Ирине Шуваевой, Елене Бирюковой, Владимиру Католику, Геннадию Никитину, Алику Субханкулову, Ольге Чеканиной, Ларисе Киселевой, Елене Авасевой, Елене Деминой, Татьяне Прядильщиковой, Надежде Поляковой, Олегу Семеновых, Роману Затицкому, Станиславу Михайлову и всем, кто стал сейчас и станет в будущем.

А также моим помощникам Александру, Резиде, Фидану, Елене, Ольге.

Я люблю Вас и от всего сердца благодарю, что вы были, есть и будете со мной. Желаю Вам всего самого наилучшего.

Огромная благодарность моим клиентам и ученикам. Для Вас я расту и покоряю новые вершины. Вы помогаете двигаться быстрее, дальше, выше. И вместе мы с Вами достигнем многого. Всего того, что нужно человеку для счастья.

С глубоким уважением к вам, Ольга Кузнецова

## Глава 1. О Ваших клиентах замолвим слово

### 1.1. Здравствуйте, это я! Или установление контакта по телефону

С чего начинаются будни менеджера? С изучения правил компании, знакомства с товаром, услугами? Да. А еще они начинаются с телефона и клиентской базы. С будущей и имеющейся. С того, что надо набрать номер телефона очередного клиента и сказать: «Здравствуйте, это Я! Сколько сегодня покупать будете?» Фразы могут быть самые разные, но смысл такой. Менеджеру по продажам нужно продавать. Легко и много. И еще решать разные вопросы, которые напрямую с продажами могут и быть не связаны. И еще любить свою работу и получать от нее удовольствие. Каждый день менеджер по продажам звонит. И много...

И таких как Вы, уважаемый менеджер, тысячи, сотни тысяч. Тех, кто обрывает с утра до вечера телефоны, что-то предлагает, отвлекает от работы. Достали! Но работа такая.

От Вас создаются заградительные кордоны в виде неприступных секретарей, замов. Некоторые из которых, услышав знакомые фразы, просто бросают трубку.

А вам надо наладить контакт. Контакт хороший, чтобы Вас помнили, узнавали и у Вас покупали.

*«Одним из направлений нашей компании является продажа услуг интернет-рекламы. Про Елену говорят, что у нее легче купить, чем отказать».*

Как она этого достигает? Все просто. Давайте перечислим все правила.

А вот и задание:

Выпрямите спину, улыбнитесь. Не хочется? А теперь откройте рот и сожмите зубы. Скажите: «Ы-ы!» воображаемому собеседнику. Правда, весело? Уже хочется улыбаться? Отлично!

**Правило №1.** Улыбайтесь. В трубку телефона обязательно. Вспомните мультфильм про Крошку Енота. Вот телефон – это тот же самый пруд, в котором находится Тот, кто сидит в Пруду (Ваш потенциальный клиент). В Вашем случае он сидит в телефоне. Не верите? Придется проверить, потому что будет такое домашнее задание по замеру конверсии.

**Правило №2.** Не торопитесь. Не заставляйте того, кто на том конце провода напрягаться и переспрашивать. Иначе он просто бросит трубку. Если он сейчас не может понять, о чем вы тараторите, потом тем более. Зачем тратить время на Вас хорошего?

**Правило №3.** Слушайте, что Вам отвечают, и владейте ситуацией. Не давайте перехватить инициативу. Как это сделать? Задавайте вопросы. А если на том конце провода профессионал, пытающийся перехватить инициативу, после ответа сразу же задавайте свой вопрос, чтобы снова завладеть ситуацией. Получается такая игра в пинг-понг. Весело. Интересно, кто победит?

**Правило №4.** Делайте комплименты. В конце концов, нас ругают на работе чаще, чем хвалят. Чтобы не расслаблялись и не возомнили себя звездами. И «Тот, кто сидит в Телефоне»

очень нуждается в капельке радости. Почему же ему ее не дать, он ее заслужил, потому что мило Вам рассказывает о компании, в которой работает.

**Правило №5.** Радуйтесь всегда. «Тот, кто сидит в Телефоне» раздраженно проорал: «Отстаньте, не надо нам ничего», – и бросил трубку. **Радуйтесь!** Представьте, если бы Вы ему что-то продали, то пришлось бы каждый раз слушать этот рык. А оно Вам надо? Вам секретарша по секрету сказала личную почту шефа? **Радуйтесь!** У Вас уже свои люди в компании. **Всегда радуйтесь и благодарите!**

Как Вы считаете, стоит иметь дело с человеком, который соблюдает неукоснительно эти 5 Правил? Наверное, стоит. Хороший человек. Вот и Елена у нас хороший человек. Поэтому у нее легче купить, и еще раз купить. И Вы можете стать таким. А дел-то. 5 правил. Детсадовское задание, честное слово.

«А как же личный контакт?» – спросите Вы? Так его Вы как раз и налаживали.

Давайте с Вами договоримся о следующем: Вы не просто будете читать книгу, а еще станете выполнять задания.

Зачем это нужно? Дело в том, что лучше всего информация усваивается, если ее применить в течение 72 часов после того, как Вы о ней узнаете. Потом она просто забывается. А Вам же нужно стать успешным менеджером, поэтому не стоит откладывать.

Задания будут самые разные. Они построены таким образом, что при качественном систематическом выполнении Вы улучшите свои результаты в продажах на 100 и даже 200%. Согласитесь, это стоит того, чтобы выполнять задания.

Что делать, если Вы еще только учитесь и не работаете менеджером по продажам? Тем более! Выполняя задания, Вы прокачаете свои навыки не только в продажах. Вам станет легче договариваться с окружающими, с удивлением обнаружите, что, близкие, друзья, руководители, преподаватели станут с большим удовольствием откликаться на Ваши просьбы и помогать во многих вещах. Вы станете увереннее, решительнее, удачливее... И это еще не весь перечень бонусов от жизни, которые Вы получите, начав систематически выполнять задания, которые находятся в конце каждой части книги.

Итак, начнем.

### **Задание №1**

Заведите свою «Тетрадь успеха». Да-да, так и назовите ее. Прямо сейчас. Выберите самую красивую с вдохновляющей картинкой и потолще (Вам же много успехов надо. И больших, и маленьких, и неожиданных). В «Тетрадь успеха» каждый день записывайте свои достижения. Любые. Не обязательно только по работе.

Позвоните 15 своим знакомым и каждому сделайте комплимент. Обязательно запишите, какая была реакция. И с этого дня начинайте раздавать комплименты направо и налево. (По секрету скажу, что многие наши студенты обнаружили, что им сложно говорить комплименты, особенно близким. Это было настоящее открытие. И они справились, а потом с восторгом делились своими успехами.)

**Главное условие:** комплименты должны быть искренними и ни в коем случае не «вымученными». Через некоторое время Вы не только прослывете очень хорошим человеком, но и еще наладите важные связи и начнете получать подарки в виде разных бонусов. Не верите? Начните проверять. Наши студенты наперебой делились впечатлениями. Вот список дивидендов, которые они получили:

- улучшение отношений с близкими,
- получение благосклонного внимания на работе со стороны руководства,
- премии и поощрения на работе,

- улучшение условий труда на работе,
- скидки со стороны таксистов!
- более внимательное обслуживание в магазинах,
- продвижение по карьерной лестнице

И это еще не полный список! Так что дерзайте, и Вселенная начнет улыбаться Вам. Кстати, она тоже нуждается в Ваших комплиментах и благодарностях!

Умение наладить личные отношения особенно значимо, если Ваши встречи с клиентом происходят не только по телефону. Здесь важным становится очень и очень многое. Вы, наверно, уже обращали внимание на то, как профессиональный менеджер по продажам стремительно сокращает дистанцию при общении. Многим это очень нравится.

### **Задание №2. С какими людьми Вам нравится общаться?**

Возьмите прямо сейчас ручку и напишите список качеств, на которые обращаете внимание при личной встрече с продавцом, менеджером. Что именно вызывает симпатию? Для чистоты эксперимента попросите сделать то же самое своих коллег или знакомых. А потом сравните списки.

Сейчас мы представим 2 списка. Один менеджера, другой нашего маркетолога. Качества, на которые обращаете внимание при личной встрече.

№	менеджер	маркетолог
1	Открытый взгляд и улыбка	Улыбка
2	Расстояние от меня 1 метр и более до 2м	Расстояние от меня 1,5 метра
3	Интерес к моим потребностям	Интерес к моим потребностям
4	Жестикуляция умеренная, позы открытые	Я должна видеть руки
5	Предложение, как минимум 2 варианта решения моего вопроса	Предлагать несколько вариантов решения моей проблемы: я должна иметь выбор
6	Умеренно честный ответ на вопросы, но никак не: «Вы же знаете, что стоит за бесплатностями»	Не тараторить, речь желательно грамотная
7	Профессионализм, в крайнем случае, если человек не знает, уж лучше пусть скажет: «Давайте я уточню и перезвоню»	Хочу, чтобы уделяли мне внимание, не отвлекались на остальных.
8	Настойчивость (уважаю)	
9	Количество «воды» по минимуму, лучше пару емких примеров.	

Качества, на которые обращают внимание

### **Сравнили? А сами Вы как поступаете?**

**Даже в Библии сказано:** «Итак, во всём поступайте с людьми так, как хотите, чтобы они поступали с вами, потому что в этом Закон и Пророки.»

Обратите внимания, что между предпочтениями есть общее. Дресс-код приветствуется, однако, в ряде случаев может не играть особой роли. А вот улыбка, внимание и уважение к собеседнику, жесты, сохранение личного пространства могут играть решающую роль. Дальше следуют индивидуальные предпочтения каждого. Об этом дальше.

На эту тему написано достаточно книг. Начните изучать их. Прочитайте классику:  
**Аллан Пиз «Язык телодвижений».**

**Дейл Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей».**

Предлагаю использовать отличную книгу **Михаила Литвака «Психологическое айкидо»**. Вы сможете решить многие, казалось бы, нерешаемые проблемы и выходить победителем из сложнейших жизненных ситуаций.

**Итак, домашнее задание.**

– Завести «Тетрадь успеха» и записывать все свои достижения.

– **Сегодня** позвонить 15 своим знакомым, поговорить и каждому сделать комплименты. Начать говорить комплименты каждый день. Чем больше, тем лучше. Если сложно придумать, то ищите в интернете. Вы удивитесь, сколько предлагается вариантов, причем практически на все случаи жизни. Делайте комплименты и получайте дивиденды.

– Напишите списки качеств людей, с которыми Вам нравится общаться. Начните меняться, развивая понравившиеся качества в себе. Это может быть уверенность, доброжелательность, открытость, улыбочивость... Сами решите, что Вам нравится больше всего в других людях и что хотелось бы иметь.

## 1.2 Работа с КЛИЕНТСКИМИ БАЗАМИ

Как появляются деньги в бизнесе? Откуда? Скажу по секрету, их приносит очень хороший человек. Имя ему КЛИЕНТ. А лучше всего, если КЛИЕНТОВ несколько, а еще лучше, когда много, очень много. А еще лучше, когда они щедрые и счастливые. КЛИЕНТОВ надо уважать. Видите, как мы их уважаем, даже пишем с большой буквы.

Бывают КЛИЕНТЫ потенциальные, бывают просто наши КЛИЕНТЫ (или ваши). Что значит потенциальный? Это значит, потенциал стать НАШИМ КЛИЕНТОМ у него есть. Но не хватает самой малости. Здесь главное, не потерять их из виду, а значит, следует собрать их в одно место. Это место называется КЛИЕНТСКАЯ БАЗА. В нем находятся данные о КЛИЕНТАХ.

КЛИЕНТЫ попадают в базу из разных источников:

Вам звонят, и Вы заносите данные о КЛИЕНТЕ в свою базу.

Открываете справочники организаций, самый популярный 2ГИС, и начинаете методично обзванивать, занося потенциальных клиентов в Вашу базу.

Покупаете КЛИЕНТСКУЮ базу региона. И снова звоните, чтобы выяснить, действительно ли это Ваши потенциальные КЛИЕНТЫ.

Конвертируете КЛИЕНТОВ на сайте, используя разные методы, самый популярный – это всплывающее окно с привлекательным предложением. И все равно КЛИЕНТУ надо звонить.

Как попадает клиент в вашу базу понятно. А какие базы бывают?

**1. Это может быть записная книжечка, Ваша личная.** Скажу по секрету, у каждого она есть и у Вашего шефа тоже. Иногда ее называют просто телефонной книгой с пометками. Но не все так просто. В ней часто живут КЛИЕНТЫ, ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ КЛИЕНТЫ, и еще НУЖНЫЕ ЛЮДИ.

**2. Таблица в Excel.** Вы ее заполняете особым способом, например, так:

Таблица №1

№	ФИО ЛПР	телефо н	сайт	e-mail	действие	примечани е	1 касан ие
1	Директо р Сидоров Иван Васильев ич	(843)52 4-22-85	В разрабо тке	C5242285@ma il.ru	Ком. предл. И презента ция	Позвонить, настроен положител ьно, является одним из учредителе й. Всего их 3. Закупаются в ООО «Гран», пока все устраивает, но готовы рассматрив ать другие предложен ия	20.02 в 14.35

## Пример простейшей базы клиентов

**Кто такой ЛПР?** Лицо, Принимающее Решение. Иногда ЛПР может быть совсем другим человеком. Владелец, учредитель, мама владельца, тесть владельца... Да-да. Как быть в таких случаях? Не торопитесь, наш дорогой ТОП менеджер. Об этом мы обязательно расскажем, но позже.

*«Милая девушка Марина объяснила, что именно она принимает решение по поводу рекламного бюджета. Она – директор и любезно согласилась заполнить бриф. В следующий раз трубку взяла Эльвира. Узнав, зачем нужна Марина, сказала, что только она принимает такое решение, и она ЛПР. Предложение она обещала посмотреть. В следующий раз соединили со Светланой. Она сильно удивилась, как Марина взяла на себя такую ответственность, потому что именно она, Светлана, решает такие вопросы и даже сразу согласилась посмотреть почту и оценила предложение. Правда, отложила принятие решения „на потом“. Вопрос: кто в компании ЛПР?»*

Обратите внимание на графу «Примечание». Она очень и очень важная. Через пару дней, когда Вы сделаете 150—200 звонков, Вы начнете забывать подробности первых разговоров. Можете проверить свою память. Если звонки записываются, то можно и проверить. Если нет, то лучше не рисковать. Слишком дорогая проверка памяти получится. А теперь представьте, что за месяц Вы сделали 3000 звонков... Сможете вспомнить, к какой договоренности пришли с 555 потенциальным клиентом? Даже если запись разговоров производится, прослушивание занимает гораздо больше времени, нежели чтение записей.

**3. Клиентская база в Google Docs.** Это такой бесплатный онлайн-офис. Удобно хранить и редактировать документы. Причем одновременно редактировать могут до 10 человек. Здесь можно задать права доступа. Удобно использовать в небольшом удаленном отделе продаж. Руководитель отдела продаж в любой момент может зайти и посмотреть, как идут дела. Кстати, можно в Google Docs даже создавать презентации. Хорошо использовать, если небольшие отделы продаж находятся в разных городах, микрорайонах, а руководитель отдела продаж должен иметь доступ к информации о КЛИЕНТАХ в любую минуту.

**4. CRM.** Удобно, просто. Много «напоминалок». Отчетность. Для руководителей – находка. Все недоработки, «излишняя» забывчивость менеджера на виду. Помогает работать. Можно пересылать через нее документы, делать рассылку по клиентам. Сегодня их достаточно много. Какая именно в Вашей компании не знаем, однако, советуем записи вести максимально подробно. CRM система не только напоминает и дисциплинирует, но и легко позволяет восстановить подробности той или иной сделки. Однако стоит помнить, что

**Важно не то, что клиентская база большая, важно то, как с ней РАБОТАТЬ.**

Что особенно ВАЖНО в сегменте B2B и в услугах: «Если КЛИЕНТУ сейчас не надо, это не значит, что ему ВСЕГДА не надо. Очень может быть, что ситуация в компании изменится, и именно Вы продадите ему объем товара или услуг, равный Вашему квартальному плану. Или годовому. Кому как нравится».

Обратите внимание, что в таблице №1 есть графа «1 касание». Таких граф у Вас должно быть 12. Отправляйте каждый месяц коммерческое предложение, звоните раз-два в квартал, и неприступная крепость сдастся.

*«У нас шикарный договор с производителем. Мы покупаем и продаем ДВП фурами. Настойчивый менеджер конкурирующего завода упрямо слал мне письма и звонил. Ненормальный... Через 7 месяцев случился дефицит. Заказчиков море – ДВП нет. Я купил у этого Ненормального вагон ДВП и сразу выгодно продал, потом купил еще... Наверно, еще куплю... Хороший там менеджер, очень даже НОРМАЛЬНЫЙ...»*

Выиграли все. Наш герой, настойчивый менеджер и господа КЛИЕНТЫ.

В графе «1 касание» указано время касания: 14.35. Это не случайно. Будьте пунктуальны. Используйте с пользой каждую минуту. Как Вы думаете, кому принадлежит фраза: «Время – деньги?»

*«Время-деньги» было сказано в абсолютно прямом смысле. Автором ее является известный американский ученый и политический деятель Бенджамин Франклин (1706—1790). Впервые данное выражение было употреблено в его книге «Советы молодому купцу». А кто такой молодой купец? Правильно, менеджер по продажам. То-то и оно. Знай нас, менеджеров».*

Итак, Ваши правила по клиентской базе.

**Правило №1.** Заполнять, обязательно делая примечания по клиенту, вводя дополнительную информацию.

**Правило №2.** Быть пунктуальным, использовать время для приумножения денег.

**Правило №3.** Делать касания по клиентам: звонить, писать.

**Домашнее задание.**

**Задание №4**

– Создайте прототип базы и занесите туда из любого справочника 100 организаций, в которые вы могли бы продать свой товар или услугу. Это упражнение на скорость.

– Засеките время и определите, сколько в среднем у Вас уходит времени, чтобы выполнить эту механическую работу.

– Занесите информацию в свою «Тетрадь успеха». Почитайте записи. Уверена, Вам уже есть чем гордиться.

**Задание №5**

Ответьте на вопрос: Сначала надо собирать базу КЛИЕНТОВ или сначала звонить? Ответ пришлите на почту [битая ссылка] [consulting@topprodazhi.ru](mailto:consulting@topprodazhi.ru) с пометкой «Ответ на задание №5 книги «Менеджер по продажам. Практическое руководство для начинающих». За выполненное задание Вас ждет бонус.

## 1.3 Мини-презентация компании

Когда Вы встречаетесь с человеком первый раз, то первое впечатление о Вас он составит в **первые 2 секунды!**

*Так утверждают гарвардские психологи Налини Амбади и Роберт Розенталь. Их эксперимент очень убедителен. Изначально ставилась задача выявить факторы, влияющие на эффективность работы преподавателей университета. Исследователи предполагали, что невербальные особенности поведения преподавателей или «язык тела» влияют на оценку эффективности.*

*«Немые» видеозаписи были показаны зрителям, не знакомым с преподавателями, чтобы те оценили эффективность их работы.*

*Одной группе показали 10-секундный ролик, другой – 5-секундный, третьей – 2-секундный. Каково же было удивление самих психологов, когда результаты всех групп оказались идентичными с мнением студентов, проучившимся у преподавателей **полгода!***

То же самое происходит с презентацией вашей компании. При первом разговоре с потенциальным клиентом менеджер делает мини-презентацию компании, ту, которая может создать первое впечатление. Ваш собеседник хочет оценить, стоит ли уделять время Вам. Это он делает в первые секунды.

Мини-презентация помогает ему принять это решение.

Как же составить мини-презентацию, которая позволит «зацепить» потенциального клиента?

Представьте, Вы смотрите интереснейший фильм. К Вам подходит кто-то из родственников (мама, брат, сын) и начинает что-то говорить. Ваша реакция? Либо отмахнетесь: «Давай потом!». Если человек проявит настойчивость, послушаете вполуха с раздражением, покиваете головой: «Да понял я, понял! Сделаю!» И скорее всего забудете. Либо после фильма, помня, что какой-то раздражитель был и от Вас что-то хотели, пойдете и уточните.

Как привлечь Ваше внимание?

Ваши варианты?

**Самый дерзкий способ:** выключить телевизор.

**Щадящий** – выключить звук и задать вопрос, который для Вас актуален.

Чего вы этим добьётесь?

Переключите ВНИМАНИЕ на себя.

Вызовете ИНТЕРЕС.

*«Миш, сигнализация сработала. Не знаешь, какие парни у твоей машины крутятся?»*

Покажите мне того человека, который после этих слов решит сначала досмотреть фильм, а потом посмотрит, кто там вокруг машины крутится.

Вы всего лишь двумя предложениями вызовете ЖЕЛАНИЕ совершить необходимое ДЕЙСТВИЕ.

Маркетинге такая модель называется AIDA

A – Attention Внимание

I – Interest Интерес

D – Desire Желание

A – Action Действие

Ее используют для создания рекламных текстов, коммерческих предложений, презентаций. И она работает!

Ваша мини-презентация по сути реклама Вас и вашей компании.

**Что интересно людям?**

- Новинки,
- эксклюзив,
- новости,
- внимание

**Что хотят люди?**

- Заработать,
- решить свою проблему (избежать ее)
- быть значимыми

Допустим, Ваша компания продает оптом мебель.

*«Здравствуйте, Павел Геннадьевич! Меня зовут Максим Иванов, я из компании „Мебель-сервис“. Хочу предложить новинки, которые вызвали настоящий ажиотаж на выставке в Москве. (пауза) А главное, новые модели с первых дней продаж стали пользоваться повышенным спросом у покупателей.»*

*«Здравствуйте, Павел Геннадьевич! Меня зовут Максим Иванов, я из компании „Мебель-сервис“. Мне посоветовал к Вам обратиться Игорь Петрович, сказал, что все вопросы по сотрудничеству решаете Вы. (пауза) У нас для Вас специальное предложение, которое действует всего 1 неделю...».*

*«Здравствуйте, Павел Геннадьевич! Меня зовут Максим Иванов, я из компании „Мебель-сервис«. Какую мебель нравится больше всего продавать Вашим продавцам? (Пауза). Скорее всего ту, которая продает себя сама благодаря интересному дизайну и невысокой цене. (пауза)*

*Наша компания производит как раз такую мебель.»*

Итак, внимание привлекли и интерес вызвали. Теперь стоит перебросить «мостик» к основной презентации.

*«Павел Геннадьевич, давайте вместе посмотрим каталоги. Это займет совсем немного времени, зато у Вас будет наглядное представление о том, насколько наша мебель соответствует предпочтениям Ваших покупателей.»*

Как поступить, если Вы делаете мини-презентацию по телефону?

1-В. Если у Вашей компании хороший сайт, где наглядно представлен товар, можно смело поинтересоваться, если у собеседника возможность сейчас зайти на ваш сайт.

– Павел Геннадьевич, Вы сейчас за компьютером?

– Да.

– Прекрасно. Мы можем вместе с Вами прямо сейчас зайти на наш сайт, и Вы увидите электронный каталог мебели. Давайте я продиктую адрес ....

– Хорошо, диктуйте.

– Павел Геннадьевич, Вы сейчас за компьютером?

– Да.

– Прекрасно. Мы можем вместе с Вами прямо сейчас зайти на наш сайт, и Вы увидите электронный каталог мебели. Давайте я продиктую адрес ....

– У меня сейчас нет времени.

– 2 минуты найдется? Я просто хочу показать специальные предложения, на которые стоит обратить особое внимание.

– Да.

– Павел Геннадьевич, Вы сейчас за компьютером?

– Нет.

– Хорошо. А когда будете? Я хотел показать Вам новинки, а также хиты продаж. Кроме того, мы бы с Вами вместе могли подобрать образцы для Вашего выставочного зала.

– После двух.

– Я сейчас Вам вышлю на почту материал, а в 14.10 наберу Вас. Удобно будет?

– Да.

2-В.

– Павел Геннадьевич, давайте поступим следующим образом. Я вышлю Вам нашу презентацию, специальное коммерческое предложение на Вашу электронную почту, а в 15.25 наберу Вас. И мы с Вами вместе посмотрим. Заодно я расскажу о системе контроля качества на нашем производстве.

### **К чему последнее предложение?**

Брак. Недокомплектация. Настоящий бич мебельных магазинов. И не только. В последнем предложении нужно:

– указать конкурентное преимущество вашего товара.

– сказать о специальном предложении, действующем ограниченное время

– об акции на отдельные виды товара

Выберите то, что можете «зацепить» вашего потенциального клиента, то, что заставит открыть Ваше письмо, не позволит ему затеряться среди тысячи других.

### **Задание №6**

**Домашнее задание, обязательное для выполнения:**

– Подготовить 3 мини-презентации по телефону и 3 мини-презентации для личной встречи.

– Позвонить 6 знакомым и презентовать свою кампанию. Разговор записать, воспользовавшись функцией «диктофон» в Вашем телефоне. Или скачайте специальное приложение, которое автоматически включает запись разговора и сохраняет на карте памяти телефона.

– Двоим презентуйте, улыбаясь «Тому, кто сидит в Телефоне», двоим – с «серьезной миной» на лице, двоим – с недовольным выражением на лице. Прослушайте запись. С кем Вы бы сами захотели общаться?

**– Посчитайте свои достижения в «Тетради успеха».**

## 1.4 Воронка продаж

Каждый товар, каждая услуга кому-то нужны. Каждый день рождаются новые покупатели. Когда человек начинает искать товар или услугу, он становится потенциальным покупателем. Когда он покупает, то становится клиентом. То есть до того, как произойдет непосредственно продажа, пройдет несколько стадий.

Вы сначала

- 1) увидели рекламу новой Тойоты,
- 2) затем помечтали о ней,
- 3) потом посчитали имеющиеся у Вас возможности,
- 4) далее решили узнать об особенностях модели,
- 5) потом проанализировали, насколько реально для Вас сейчас приобретение нового автомобиля,
- 6) позвонили в автосалон,
- 7) приехали в автосалон,
- 8) прошли тест-драйв,
- 9) купили.

**Так может выглядеть воронка продаж розничного магазина.**



Так – воронка продаж в сфере B2B и услугах.



Что общее в них?

**Из всех обратившихся только часть потенциальных клиентов приходит к покупке**

Почему такое происходит? У каждого товара и услуги есть свой цикл. Например,

- окно в среднем меняют раз в 20 лет,
  - мебель покупают раз в три года,
  - стригутся раз в месяц – полтора,
  - хлеб покупают каждый день,
  - работники офиса обедают в кафе каждый день, кроме выходных,
  - одежду покупают раз в сезон,
  - белье – каждый месяц,
  - картридж заправляют в среднем раз в 2 месяца,
  - принтер меняют раз в 2 года
- и так, и далее.

Чем дороже товар или услуга, тем больше времени уходит на то, чтобы принять решение по поводу покупки.

В сфере B2B действуют и другие законы. Когда начинается сезон продаж, то вопрос стоит уже даже не в цене и каких-то дополнительных условиях, а в том, **ЧТОБЫ БЫЛО**. Например, для производства холодильных витрин нужна медная трубка определенного диаметра. И если ее нет в наличии по каким-то причинам у постоянного поставщика, то закупщик готов приобрести ее и дороже обычной цены у другого поставщика. Потому что иначе встанет производство, предприятие начнет нести убытки.

Поэтому в B2B ответ «Нам не надо» еще не означает, что вообще не надо. Просто «СЕЙЧАС не надо».

**Простая арифметика показывает, чем больше контактов, тем больше сделок.**

Это значит, если в день вы обзваниваете 100 потенциальных клиентов, то реальных клиентов у Вас будет больше, чем у менеджера, который делает 50 звонков и меньше, чем

у менеджера, который делает 150 звонков в день. Если Вы в день проводите 2 встречи, а Ваш коллега – 4, то КЛИЕНТОВ у Вашего коллеги будет больше. Делайте выводы. Мы проводили замеры и выяснили, что на совершение 50 холодных звонков требуется в среднем 50 минут. Это всего меньше 1 часа из 8 часов рабочего дня. Совершать 150—200 звонков реально. Единственная сложность – с непривычки может начать «садиться» голос. И это быстро проходит.

### **Продажи есть всегда.**

Просто очень часто менеджеры делают недостаточно звонков и проводят недостаточно встреч.

Как может выглядеть воронка продаж в зависимости от профессионализма менеджера?

Таблица №2 (*Цифры в разных регионах, бизнесах, а также в зависимости от сезона могут отличаться*).

	<b>Новичок</b>	<b>Опытный</b>	<b>Профи</b>
<b>звонки</b>	1000	1000	1000
<b>интерес</b>	90	250	500
<b>переговоры</b>	20	100	200
<b>продажа</b>	8	60	150

Посмотрите, как влияет профессионализм на воронку продаж.

Это означает лишь одно: надо постоянно шлифовать свое мастерство. Что Вы сейчас и делаете.

«Учиться, учиться, учиться!» Как завещал Ильич. Умный человек был.

Что делать, чтобы шлифовать мастерство менеджера по продажам?

- Читать литературу по продажам
- Слушать аудиокниги по продажам, смотреть видеоуроки по продажам
- Посещать тренинги по продажам

Как Вы думаете, этого достаточно?

Нет. Почему?

А потому что надо еще все эти знания применять. **Действовать надо.**

Есть любопытное исследование. Если Вы не примените новые знания в течение **72 часов**, Вы уже вряд ли их будете применять. Забудете. И все. Через какое-то время надо снова изучать то же самое. Поэтому, узнали новое – сразу действуйте.

Более того, скажу по секрету, так действуют все миллионеры. Не откладывают в долгий ящик, а берут и делают... или поручают подчиненным.

На наших курсах менеджеров по продажам очень много практики, потому что без нее все знания заталкиваются в дальний угол мозга и начинают пылиться и портиться. А оно Вам надо?

Так что действуйте, действуйте, действуйте. Кстати, как раз об этом книга «**К черту все, берись и делай!**» Ричарда Бренсона.

Не откладываем книгу и начинаем читать о холодных звонках, обязательной составляющей работы менеджера по продажам.

### **Домашнее задание**

#### **Задание №7**

– Составьте свою воронку продаж и посмотрите, над какими этапами Вам стоит поработать, чтобы получить больше клиентов. А значит, и больше продаж, и больше денег.

– Что Вы мечтаете приобрести в ближайшее время? Улучшая конверсию на каждом этапе продаж, Вы приближаете свою мечту. Ради этого стоит потрудиться.

## 1.5 «Холодные звонки» и их особенности. Как не выгореть на холодных звонках

Телефонные звонки подразделяют на три группы:

«Холодные» звонки. Вы звоните совершенно незнакомым людям в компанию и стараетесь заинтересовать их вашим товаром или услугами

«Теплые» звонки. Вы накануне уже сделали холодный звонок, узнали, интересен ли Ваш продукт компании, отправили коммерческое предложение и теперь предстоит продажа.

«Горячий» звонок – клиент сам звонит в компанию, ему уже интересен Ваш продукт, он готов купить сейчас.

«Холодные» звонки не любят и продавцы, и покупатели.

**Потенциальные клиенты**, потому что незнакомые люди врываются в их жизнь и нарушают привычный порядок.

За то,

- что на том конце провода от них что-то хотят,
- что на вежливую речь приходится отвечать отказом,
- что попадают не по адресу,
- что предлагают то, что неинтересно им лично...

**Продавцы**, потому что приходится выслушивать десятки отказов, переадресаций, иногда и откровенной грубости, пока, наконец, аллилуйя! «Тот, кто сидит в Трубке» не обрадуется Вам искренне.

Ради этой искренней радости и будущей продажи и звонят тысячи телемаркетологов, операторов на телефоне, менеджеров по продажам.

И все же холодные звонки продолжают оставаться одним из эффективных способов привлечения новых клиентов в сфере B2B.

**Как «не выгореть» на холодных звонках, как продолжать улыбаться «Тому, кто сидит в Трубке»?**

На самом деле все достаточно просто.

**УЛЫБАТЬСЯ**

**Получили отказ – ХОРОШО. Следующий!**

**Не взяли трубку – ОТЛИЧНО. Как им не повезло! Следующий!**

**Заинтересовались предложением – ЕЩЕ ЛУЧШЕ! Следующий!**

**НАЧАЛИ ЗВОНИТЬ – ТАК ЗВОНИТЕ!**

**НЕ мучайте свой мозг пустыми переживаниями:**

А почему он так разговаривает,

А почему им не надо,

А может, я не то продаю,

Наверно, весь рынок уже поделен,

У всех все так здорово, и я со своим товаром,

Ни у кого нет продаж, и у меня не будет,

Почему всем везет, а мне – нет

### **НЕ ВЕЗЕТ – ТАК САМ ВЕЗИ** (народная мудрость)

**Прозвонили 2 часа, перерыв 15 минут, снова звонки. Не забывайте клиентскую базу заполнять.**

**В таком темпе легко делать 150 звонков и больше. Звонки на самом деле занимают малую толику рабочего времени. Настоящими поглотителями времени являются... Впрочем, об этом ниже.**

Позвонил, договорился о следующем контакте, отослал коммерческое предложение.

Позвонил, сделал мини-презентацию, договорился о следующем контакте.

Позвонил, сделал мини-презентацию, затем презентацию, выслал договор и счет (Такое развитие событий тоже бывает).

### **Поглотители времени при холодных звонках**

<b>№</b>	<b>Поглотитель времени</b>	<b>Случаются всего, %</b>	<b>чаще</b>
1.	Пустые переживания	90	
2.	Моральная подготовка или оттягивания начала звонков	70	
3.	Обсуждение с коллегами	40	
4.	Заполнение базы клиентов (если скорость набора текста маленькая)	50-10	
5.	Отсылка коммерческих предложений	10	

Что у нас получается? Стоит убрать хотя бы 2 основных поглотителя времени, как производительность резко возрастает. А самое главное, чтобы их убрать не нужны помощники. Все это Вы сможете сделать САМИ. Вот так.

Учитесь заполнять информацию о клиенте сразу во время разговора, вбивая в базу.

Для этого пользуйтесь удобной гарнитурой (наушниками и микрофоном). Сэкономите массу времени и не будете при норме чувствовать себя как выжатый лимон.

*Переговоры и продажи бывают не только при личных встречах. Сегодня все чаще они проводятся по телефону и скайпу. Благодаря интернету открылись колоссальные возможности. Конечно, переговоры будут занимать гораздо больше времени. Если в среднем на один холодный звонок уходит 1 минута, то на переговоры может уйти и час. Значит, количество звонков уменьшится. Тот, кто делает много холодных звонков, со временем становится профи в этом деле с высочайшей конверсией. Однако, ему может быть трудно вести непосредственно сами переговоры. Как поступить владельцу в этом случае?*

Вы знаете о Генри Форде? Реактивный успех к нему пришел, когда он решил на полную мощь использовать возможности конвейера. К слову, конвейер использовался и раньше. Просто Генри Форд поставил на конвейер технически сложную продукцию – автомобиль.

*Наибольший успех пришёл к фирме после начала выпуска модели Ford T в 1908 году. В 1910 году Форд построил и запустил самый современный завод в автомобильной промышленности – хорошо освещенный и хорошо вентилируемый «Хайленд парк». На нём в апреле 1913 года начался первый эксперимент по использованию сборочного конвейера. Первой сборочной единицей, собранной на конвейере, стал генератор. Принципы, опробованные при сборке генератора, применили ко всему двигателю в целом. Один рабочий изготавливал дви-*

*гатель за 9 часов 54 минуты. Когда сборка была поделена на 84 операции, производимых 84 рабочими, то время сборки двигателя сократилось больше, чем на 40 минут. При старом способе производства, когда автомобиль, собирався на одном месте, на сборку шасси уходили 12 часов 28 минут рабочего времени. Была установлена движущаяся платформа и различные части шасси поступали или при помощи крюков, подвешенных на цепях, или на небольших моторных тележках. Срок изготовления шасси сократился более чем вдвое.*

*Каждый руководитель может организовать конвейер продаж в своей компании. Нужно только разделить функции менеджеров.*

*1 функция – работа с потенциальными клиентами на исходящих и входящих контактах,*

*2 функция – ведение переговоров,*

*3 функция – работа с постоянными клиентами, с vip-клиентами*

*Более подробно узнать об этом, можно записавшись на бесплатную консультацию на нашем сайте: <http://topprodazhi.ru><sup>2</sup>*

У начинающего менеджера есть 3 этапа развития. Именно развития. Потому что карьера приложится.

**1 этап** – умение работать с потенциальными клиентами в самом начале. Здесь менеджер выступает в роли охотника за потенциальными клиентами. Очень полезный навык. А самое главное он быстро нарабатывается при определенной подготовке:

**Скрипты продаж<sup>3</sup> + отработка возражений творят чудеса. Главное – не лениться. Конверсия получается очень хорошей.**

Часть начинающих менеджеров задерживаются на этом этапе долго, большая же часть, после получения определенных навыков вступает на следующую ступень.

**2 этап** – умение вести переговоры. Это самый захватывающий этап. Самый интересный и самый сложный одновременно. Мало найти потенциального клиента, надо еще склонить его к покупке. А этого хотят, как минимум, еще 10 ваших конкурентов. На этом этапе требуется и знание психологии, техник продаж, артистизм, умение красиво говорить и еще много чего.

**3 этап** – умение работать с постоянными клиентами. Продать 1 раз мало. Важно, продавать много и постоянно. Важно удержать Вашего клиента, оградить его от натисков Ваших конкурентов. Как крестьянин заботится о своем саде, так менеджер по работе с постоянными клиентами заботится о своих клиентах и помогает им стать богатыми и счастливыми. Своевременная отправка предложений об акциях, оповещения о новинках, быстрая обработка документов, сверхскоростное реагирование на ситуации с возможным браком, пересортом, задержками, заменой документов... Все это может повлиять на сотрудничество. На действительно плодотворное сотрудничество, на которое так надеются.

Можно выделить еще и **4 этап**. Это работа с VIP-клиентами. Это особый раздел взаимоотношений, особый подход и другой уровень. Впрочем, он тоже достижим. Практически все приемы, о которых Вы узнаете в этой книге и которые закрепите на практике, рабо-

---

<sup>2</sup> \* <http://topprodazhi.ru>

<sup>3</sup> [битая ссылка] <http://topprodazhi.ru/uslugi/konsalting/skriptyi-prodazh/>

тают при продажах ВИП-клиентам. Однако, это большая тема и об этом в следующий раз. На 4 этапе пригодятся наверняка навыки 2 и 3 этапа

**И еще один маленький секрет для новичков.** Записывайте телефонные разговоры. Для чего это нужно?

Дело в том, что случается, что Вы не слышите себя во время разговора с клиентом. А еще иногда не удается расслышать отдельные слова, название электронной почты, иногда имя ЛПР труднопроизносимое. Приходится переспрашивать... А потом кладешь трубку и понимаешь: забыл. Вот здесь аудиозапись разговора играет роль неоценимого помощника.

**Как организовать запись телефонного разговора:**

Узнайте, возможно, в вашей компании разговоры по телефону уже записываются. Поэтому можно попросить записи ваших разговоров и даже попросить указать Вам на ошибки, которые Вы, возможно, совершаете. Попросить проконсультировать. Вам не откажут, потому что делается это как раз для того, чтобы помочь Вам и выявить ошибки при проведении телефонных переговоров.

Если звоните с сотового телефона, то включайте функцию диктофон. Не совсем удобно, однако, во многих моделях телефонов, эта функция включается очень легко. А еще лучше установить на Ваш смартфон специальное приложение, которое будет автоматически включать запись Ваших разговоров. Всегда можно открыть запись, прослушать, при необходимости сохранить или удалить. Для меня удобным оказалось приложение Automatic Call Recorder.

Первые звонки делайте по скайпу. Есть программа IFree Skype Recorder, которая прекрасно записывает. Более того ее можно настроить таким образом, чтобы она включала запись сразу, как только Вы начнете звонить.

Если в Вашей компании пользуются GRM системой или системой типа Скорозвон, то звонки записываются автоматически.

Запись разговоров помогает выявить слова-паразиты и неверные обороты речи.

Вот список самых распространенных неверных оборотов:

«Вас беспокоит...»

«Можно спросить...»

«Можно соединить...»

«Можно я отправлю Вам коммерческое предложение...»

«Можно Вам позвонить в...»

«Не хотите ли Вы...»

«Вы не знаете, кто в вашей компании...»

«Вы не знаете, кто в вашей компании...»

Подумайте, какой ответ рождается в Вашей голове, если Вы слышите подобные обороты?

**Не могли бы Вы... – НЕ МОГУ**

**Не хотите ли Вы – НЕ ХОЧУ**

**Можно – НЕЛЬЗЯ**

**Вы не знаете – НЕ ЗНАЮ**

Ваш потенциальный клиент думает также... Прослушивание записей своих разговоров позволит избавиться от слов-паразитов, от неверных оборотов речи, настроить нужный тон голоса. А возможно, Вам даже понравится Ваш голос и манера вести переговоры. Главное, чтобы клиент почувствовал, что Вы с ним «одной крови» и понимаете друг друга.

**Домашнее задание.**

**Задание №8**

В этот раз оно будет иметь нескольких степеней сложности.

**№1 Для новичков.**

А) Позвоните в 20 оконных компаний под видом покупателя. Разговоры обязательно запишите на диктофон. Если у Вас есть потребность в чем-то другом, то смело совмещайте полезное с приятным. Условие: Вы выбираете 1 продукт или 1 услугу.

Б) Прослушайте записи. Разделите всех продавцов на 3 группы:

- кто заинтересовал,
- кто был неубедителен,
- кто вообще не понравился.

В) Определите, справился ли продавец с установкой:

- а) записал на замер,
- б) уговорил прийти в офис,
- в) уговорил прийти в офис конкретно к нему.

**№2 Для продвинутых.** Позвонить в рекламную компанию, предложить свои услуги на холодном обзвоне по готовым скриптам.

**№3 Для суперпродвинутых.** Найти компанию, где нужен менеджер на холодных звонках с перспективой дальнейшего роста. Договоритесь об оплате: за звонок и за результат.

**№4 Для будущих ТОП-менеджеров.** Сделать все задания. В течение 1 недели. Кстати, можете неплохо заработать.

## Глава 2. Работа с Лицом, Принимающим Решение

### 2.1 Выход на ЛПР

Звонок в компанию.

– *Здравствуйте, компания «Нонсенс». Мы предлагаем Вам современное оборудование для торговых залов. Сейчас у нас акция: при заказе до 15 ноября скидка 12% при заказе до 12 ноября скидка 15% при заказе до 10 ноября скидка 17%.*

– *Нам ничего не надо. У нас все есть.*

– *Оборудование изнашивается, а сейчас вы можете купить со скидкой и сэкономить.*

– *Нам не надо.*

С кем разговаривал менеджер? Неясно. С секретарем, рядовым продавцом или все-таки с Лицом, Принимающим Решение. Если с рядовым продавцом, то ему точно не надо. Потому что в его голове сразу всплывают дополнительные проблемы, связанные с установкой торгового оборудования.

Так вот.

**Задача №1 для менеджера по продажам в первую очередь выйти на Лицо, Принимающее Решение:**

Это значит, если решение принимает директор, то попросить соединить с директором, если Вы звоните в отдел закупок, то попросите соединить с начальником этого отдела, если по рекламе, то в отдел маркетинга. Если не знаете к кому обратиться, то директор – беспроигрышный вариант.

– *Здравствуйте, компания «Нонсенс», Артур. Соедините меня, пожалуйста, с директором.*

– *Его нет на месте. Вышлите коммерческое предложение.*

– *Обязательно это сделаю. Скажите, вас как зовут?*

– *Елена.*

– *Очень приятно, Елена. А кто кроме директора еще занимается вопросами закупки торгового оборудования?*

– *Только сам директор.*

– *Елена, тут такое дело. У нас сейчас акция идет. Она всего несколько дней, скидки по ней до 17%. Согласитесь, это много. (пауза). Очень хотелось бы, чтобы Ваш директор ознакомился с нашим предложением как можно раньше. Как его, кстати, зовут.*

– *Игорь Евгеньевич.*

– *Спасибо, Елена. Еще один момент, Вы же тут давно работаете, все знаете. (пауза) Сколько у Вашей компании магазинов?*

– ...

– ...

**Задача №2. Выяснить, как в компании принимаются решения.**

Как это сделать?

При помощи вопроса: **«Скажите, пожалуйста, как в Вашей компании принимаются решения?»**.

И получаете ответ. Возможно, решение принимается 2—3 учредителями, возможно, окончательное слово за владельцем. Возможно, предложение будет отослано в головной офис.

Зачем Вам нужно знать ответ на этот вопрос? Чтобы быть готовым к очередному витку переговоров и иметь возможность подготовиться. Потому что можно месяцами звонить и мило разговаривать с хорошим человеком, но ни на шаг не продвинуться к продаже. Чем скорее Вы продадите, тем быстрее заработаете. Поэтому смело продвигайтесь к тому, кто действительно принимает решение.

Следующий вопрос: *«Чем руководствуется обычно МИСТЕР X, когда выбирает компанию для сотрудничества?»*

Здесь Ваш собеседник, подскажет в каком направлении Вам нужно двигаться, какие возражения<sup>4</sup> следует закрыть.

Простые вопросы, а сколько дополнительной информации! Именно она в дальнейшем облегчает ход переговоров.

Вот так мы и плавно перешли к следующему важному пункту:

### **Сбор информации о потенциальном клиенте**

Если холодный звонок сам по себе служит инструментом сбора информации о потенциальном клиенте, то на первые переговоры идти неинформированным – это уже преступление.

Так, где брать эту самую информацию?

- Интернет
- Публикации в СМИ
- Через общих знакомых
- Сотрудников компании
- Слухи
- И так, и далее

Здесь Вы сначала собираете всю информацию, готовите Вашу презентацию с учетом выгод для Вашего потенциального клиента. А также показываете, как Вы сможете помочь ему отстроиться от конкурентов.

Какой вывод напрашивается? Информацию о конкурентах знать нужно. Всегда пригодится.

Причем нужно собирать даже малозначительную на первый взгляд. За нее всегда можно зацепиться, за ней может скрываться Ваша будущая продажа.

**Интернет.** Информация на сайте, в группе в социальных сетях, информация на различных порталах. Не ленитесь, изучайте сайты компаний, в которые обращаетесь. Руководи-

---

<sup>4</sup> [битая ссылка] <http://skript.topprodazhi.ru>

тели гордятся своими сайтами. А то, что Вы не поленились, посмотрели уже «плюс» в Вашу копилку.

– *Иван Иванович, на Вашем сайте размещено много публикаций по .... Я так понимаю, именно в этом направлении Вы...*

– ...

**Публикации в СМИ.** Перечень СМИ, в которых компания дает рекламу. Так можно оценить бюджет рекламный. Сами рекламные объявления, интервью в СМИ, промостатьи и так и далее. Здесь важно еще и научиться читать «между строк».

Главное, не переусердствовать и не на придумывать себе лишнее.

– *Иван Иванович, на днях я читал Ваше интервью в газете «Нижегородская правда». Вы затронули вопросы о ....*

– *Да, действительно...*

**Через общих знакомых.** Мир тесен, и Вы не раз в этом убеждались. Всегда найдется человек, готовый поболтать о делах в своей компании. Возможно, Ваша подруга или друг общается с менеджером интересующей Вас компании. Возможно, Вы являетесь прихожанином одной церкви, одной мечети. Состоите в одной диаспоре. Играет роль абсолютно все.

– *Готов помочь братьям по вере. Присылайте на мою личную почту Ваши предложения. Я переishлю их предпринимателям, большим людям. Надо помогать братьям по вере.*  
(Реальное предложение от одного из учредителей группы компаний)

**Через сотрудников интересующей Вас компании.** Какие темы разговоров при встрече старых знакомых? О работе, о женщинах (мужчинах) и далее. Обычная встреча:

– *Как дела? Там же работаешь?*

– *Да, нормально. Пока там же, но надоело все .... У тебя как?*

– *Нормально. А что такое? Чего надоело?*

– *Да... (далее идет обычный «слив информации»)*

Конечно, часто бывают искажения. И все же можно почерпнуть массу полезностей. Потому что компании могут конкурировать, а сотрудники мирно дружить. Конечно, есть пункт о неразглашении служебной информации и его соблюдают. Однако в определенные моменты сложно отделать, где информация конфиденциальная, а где нет.

**Слухи.** В каждом слухе есть доля правды.

И этим все сказано.

Вспоминайте сами...

Как сказал Натан Ротшильд: «Кто владеет информацией, тот владеет миром». Прав был. Ой, как прав. Не случайно его затем процитировал Уинстон Черчилль, и еще много-много умных и даже великих людей.

Как не забыть, что спросить?

Здесь все просто: сделайте шпаргалку с заранее заготовленными вопросами.

Например, для компании, которая продает корпусную мебель она может выглядеть так:

**Образец заполнения брифа**

сбора информации о потенциальном клиенте

(образец)

№	Вопросы	Результат «+», «-», цифровые значения	Примечание
1	<b>Город</b>	Москва	
2	<b>Регион</b>		
3	<b>Контактное лицо</b>	Иван Петрович	снабженец
4	<b>ЛПР</b>	Семен Семенович	Один из владельцев. Решающее слово за ним.
5	<b>Телефоны</b>	999-99-99	
6	<b>Телефон ЛПР</b>	111-11-11	
7	<b>Эл. почта</b>	sm@mail.ru	
8	<b>сайт</b>	sm.ru	
9	<b>Организация</b>	СМ - мебель	
	Производитель	-	
	Продает товар других производителей	+	
10	<b>Товар, каких производителей продает</b>		Интердизайн, Глазов, Империя, Мягков
11	<b>Сегмент</b>		
	Эконом	+	
	Средний класс	+	
	Премиум		
12	<b>Площадь</b>		
	торговая	500+500+500	
	складская	500	
13	<b>Количество (и где расположены в примечаниях)</b>		
	Торговых точек	3	
	(Региональных) складов	-	
14	<b>Количество продавцов (менеджеров)</b>	12	
15	<b>Основные критерии выбора поставщика</b>		
	Качество	+	
	Цена	+	
	Близкое расположение		
	Доставка	+	
	С НДС обязательно	+	
	Скорость выполнения заказа		
	Другое		Новинки, необычный дизайн
16	<b>Как принимаются решение о сотрудничестве</b>		
	единолично		
	С учредителем	+	Марья Ивановна, любит авторские дизайнерские вещи для интерьера
	другое		
17	<b>Конкуренция</b>		
	высокая	+	
	средняя		
	низкая		

<b>18</b>	<b>Обучение персонала</b>		
	проводится	+	При поступлении на работу. В «плюс», если поставщик проведет обучение
	не проводится		

Образец заполнения брифа

Если в компании пользуются CRM системой, то такой бриф-шпаргалку можно легко внедрить в «контакты» для каждого клиента. Очень удобно и всегда можно пополнять новой информацией. Если такой возможности нет, то создайте файлы либо пользуйтесь напечатанными брифами.

## 2.2 Возражения при холодных звонках и их отработка. База возражений

Вы звоните незнакомым людям, которые совсем не ждут от Вас звонка. Они даже не подозревают о Вашем существовании. И вдруг звонок, и внезапное вторжение. Первая реакция: **защитная**.

- Мне ничего не надо.
- Мне не интересно
- У меня нет времени
- Нам всего хватает
- Вышлите коммерческое предложение

И часто не потому, что не надо. А так, на всякий случай. «Много тут всяких! И звоню и звоню!»

Если Вы перейдете через этот барьер, потом через другой. Окажется, что Вы друг друга так давно искали! И как только не разглядели при первой встрече! Почему отказывали? Так, на всякий случай. Нормальная защитная реакция на вторжение из внешнего мира.

Как быть? Все просто: подготовить базу возражений. А потом выучить все возможные ответы.

- Нет времени.
- Хорошо. Когда Вам перезвонить? Завтра в 10.35 будет удобно?
- Да.
- Дело в том, что я буду формировать для Вас предложение и мне нужно уточнить несколько моментов. У Вас есть 2 минуты?
- Да (Или молчит)
- Задаем вопросы.
  
- Нам всего хватает.
- А чего именно Вам хватает?
  
- Вышлите коммерческое предложение!
- Конечно, вышлю. Дело в том, что мы формируем каждому клиенту индивидуальное предложение. Давайте я сейчас вам задам пару вопросов. У Вас есть минутка?
  
- Нам ничего не надо!
- А что именно Вам не надо?
  
- Нам не интересно!
- А что именно Вам не интересно?

Стандартные ответы при обзвоне. И это только малая часть. У наших менеджеров на каждое возражение есть по 3—7 ответов. И они знают их наизусть. Как только появляется новое, сразу выясняется, откуда «ноги растут». Самое смешное, что иногда менеджер подсказывает возражение сам.

Так вопрос: «Какой ориентировочный бюджет на рекламную кампанию?» «родил» возражения:

«У нас нет бюджета»,

«Бюджет расписан на полгода вперед»

Убрали вопрос по бюджету – исчезло возражение. А столько заготовок было приготовлено! Целых 9 ответов на возражение.

Важно!!! Не просто создать базу возражений, но и заучивать ответы, а также каждый понедельник повторять все, и каждое утро первые 5 минут перед рабочим днем выборочно. Память тренировать надо обязательно. Вы сами заметите, что возражения повторяются от звонка к звонку и вдруг раз – и выстреливает редкое. И здесь важно, чтобы сработало на автомате, иначе может грозить потерянной сделкой.

Поставьте на весы: 5 минут каждый день повторять ответы на возможные возражения и договор поставки на 500 000 руб.



Так что Вы выбираете? Потратить 5 минут на повторение или потерять сделку на 500 000 руб. К слову, договор может быть и на большую сумму.

Или за 22 рабочих дня Вы в среднем потратите на повторение 1 час 50 минут, что позволит Вам дополнительно заработать от 7 000 до 70 000 руб к Вашей зарплате. А может и больше.

Кажется, вопрос о повторении отпадает сам собой. Не правда ли?

Лица, принимающие решения, с которыми Вы общаетесь, тоже постоянно совершенствуются. Проходят дополнительное обучение, каждые полгода проходят тренинги по продажам и не только. И поверьте, они ценят профессионализм.

*Знакомый директор магазина сантехники гневалась на поставщика:*

– Такое ощущение, что они на базе нашего магазина ПТУ устроили! Каждый месяц менеджеры меняются... не то, чтобы продавать... Они даже не понимают, что продают!!! Талдычат, как ненормальные: «У нас же дешевле, у нас же дешевле...» Ну, не знаешь, скажи: «Я сейчас уточню и перезвоню. Возможно, есть еще вопросы и пожелания?»

И наоборот.

– Уважаю настойчивость. Мне уже самому интересно становится, какой ответ на мое возражение скажешь. Ничего пока заказывать не буду, но предложение сохраню. Уважаю профессионализм. Если что – только к Вам.

**Домашнее задание.**

**Задание №9**

Заведите специальный файл и начните собирать возражения и подбирать ответы. Необходимый минимум найдете на нашем сайте и в Приложении в конце книги.

## Глава 3. А что Вы продаете, уважаемый?

### 3.1 Знание продукта компании

Что ценит каждый руководитель? Профессионализм. Он сам профессионал и хочет общаться с профессионалами. Он ждет от Вас, что Вы разбираетесь в том, что продаете. Особенно, если Вы носите гордое название «менеджер», а не позиционируете себя как «оператор на телефоне».

Возникает вопрос, что делать, если у Вас не 50 товарных позиций, а 5000 или 20 000. Понятно, что за первые 2 месяца вы не выучите все характеристики. И за следующие полгода, скорее всего, тоже. Покупатели предпочитают задавать вопросы, а их сотни, тысячи по продукту и очень часто странные.

*– Здравствуйте, у вас есть подвесная потолочная система, стоимость квадратного метра не более 135 руб, материал непромокаемый. Сами потолочные плиты из пенопласта, размер 60 x 60. Объем на 6000 м<sup>2</sup>. Точно знаю, что раньше такие были. Сможете найти – закуплю у вас еще керамогранит и смеси.*

*У менеджера сыграл спортивный интерес. Да и объемы по остальным закупкам неплохие. И нашел-таки. Действительно, в начале 2000-х годов популярностью пользовалась такая потолочная система. Дешевые, влагостойкие панели из пенопласта, использовать можно в промышленных помещениях. Один недостаток: из-за легкости потолочные панели взлетали даже при простом открывании двери. Приземлялись, как Вы понимаете, как получится. Заставляя владельцев стыдиться дыр в потолке и «напрягать» подчиненных. На современных строительных базах и производстве пенопласта ничего толком ответить не смогли. Однако трехдневные поиски не прошли даром: нашелся человек, который дал дельный совет и прояснил ситуацию.*

*В результате счастливы были все: заказчик, уже начавший терять надежду, менеджер, и две компании, на складах которых уже 4 года пылились позабытые всеми панели.*

Это про находчивость и про то, что «кто ищет, тот всегда найдет» и не только. Сюда же можно отнести «По вере вашей...».

И это означает, что и проблему по запоминанию наименований позиций легко решить, достаточно систематизировать информацию удобным для Вас способом. Это в последствие пригодится, да и память на порядок улучшится.

Систематизация у всех может быть своя, главное, следовать простому алгоритму. Давайте разберем с Вами на примере.

#### **Краски.**

Посмотрим, на что обращает внимание покупатель:

**Применение:** *основа поверхности (дерево, металл и т.д.), для наружных и внутренних работ,*

**Основа** *(например, водная)*

**Цвет** *(для белых – степень белизны)*

**Укрывистость/расход**

## Цена

Таблица (Информация взята из свободных источников в интернете).

	применение	основа	цвет	укрывистость	Объем, л/кг	цена
Лакра, ВД	обои	водная	белый	6-8м2/кг	2.5/3	138
Текс, ВД	обои	водная	белый	6-8м2/кг	2.5/3	143
Оптилюкс, ВД	Обои, стены, потолок	водная	белоснежный	6-8м2/кг	2.5/3	181
Маэстро, ВД	Обои, стены, потолок	водная	белый	9м2/л	2.5кг	367

## Краски

Каждый производитель стремится выпускать линейку продуктов. Основа у них приблизительно одинаковая, разница в качестве добавок, которые влияют на цену и остальные параметры. В данном примере на цену влияют: назначение, укрывистость, стоимость добавок, бренд.

Таблица по краскам может выглядеть совершенно по-иному. Например, исходя из того, какая основа используется (водная, латексная, алкидная) и применения.

Каждый решает для себя сам, что ему важнее запомнить. Соответственно и таблицы у разных менеджеров будут разными

### На чем стоит акцентировать внимание?

На выгодах, которые получит клиент благодаря характеристикам товара или особенностях услуг.

Так, для мебельных компаний важно, чтобы

- товар продавался,
- брак был минимален,
- ответ на рекламацию максимально скор,
- компания предоставляла рабочие материалы для продавцов,
- частично компенсировала рекламные расходы,
- проводила акции,
- предоставляла существенные скидки на рекламные образцы...
- предоставляла отсрочку платежа...

И это далеко не полный перечень. Для кого-то важно, чтобы Вы находились в соседнем городе, а кто-то готов заказывать товар или услугу за тридевять земель.

## Задание №10

### Составьте таблицу для запоминания по дверным ручкам

*Основные свойства: стойкость покрытия и количество открываний, цветовая гамма*

### Цена

Сделайте самостоятельно. Где брать информацию? Ну, конечно в интернете. Менеджер информацию по товару запрашивает у производителя.

Это основные моменты, которые необходимо знать.

Все запомнить сложно. А вот особенности отдельных товаров – легко. Для этого и существует «Правило изюминок».

**Найдите «изюминки» в предлагаемом продукте.**

Например: чтобы получить идеально белый потолок можно использовать дорогую краску с высокой укрывистостью и степенью белизны и покрасить потолок в 1—2 слоя, затратив 2,5 л краски.

Можно сэкономить и купить краску с небольшой укрывистостью и покрасить потолок в 6 слоев, затратив 7 литров краски. И все равно 7 литров краски будет дешевле, чем 2,5 литра.

**Вопрос: «Сколько стоит Ваше время?»**

Далее можно предположить, что со временем белая дешевая краска начнет желтеть, а дорогая дольше сохранит свой первоначальный вид.

Сейчас речь не о том, что надо покупать только дорогое. Речь о том, как преподнести информацию продавцу, который затем и будет продавать краску и заказывать у менеджера по продажам снова и снова.

Помните! Знание таких «изюминок» создает ваш образ профессионала, что собственно Вам и нужно.

*Помнится, в нашу компанию приезжал менеджер по продажам направления «Напольные покрытия» компании «Лаверна» Сергей. Он не столько агитировал приобрести новый продукт, сколько рассказывал об особенностях, тонкостях товара. О тех нюансах, которые не указаны в каталогах. Его, как замороженные слушали и продавцы, и менеджеры. И владелец торговой сети. Причем, последний, если была возможность, переносил дела на другое время, чтобы пообщаться с Сергеем. К сожалению для всех, он пошел на повышение и ушел работать в «Tarkett». Следующие менеджеры банально уговаривали купить, нервничали... Вскоре, договорные отношения были расторгнуты, и не в последнюю очередь сыграло то, что по сравнению с Сергеем остальные, часто сменяющиеся менеджеры, не выглядели профессионалами.*

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.