

# Содержание

---

<b>Кому необходима данная книга</b> .....	11
<b>Как увести клиента у конкурентов</b> .....	13
<b>О партизанских продажах</b> .....	16
<b>Подготовка к продажам</b> .....	18
Продажи — это просто.....	18
Анализ конкурентов.....	23
Конкурентная разведка.....	29
В поисках прибыльных клиентов.....	33
Досье на клиента. Выходим на охоту.....	40
<b>Эффективные продажи</b> .....	48
Продавайте только лицам, принимающим решения (ЛПР).....	48
Переговоры с лицами, принимающими решения.....	82
Эффективная презентация для ЛПР.....	102
Удержание существующих клиентов.....	112

<b>Планирование личного успеха</b> .....	119
Категории продавцов .....	119
Персональное позиционирование.....	124
10 секретов высокоэффективных продавцов .....	150
Будьте настойчивыми.....	169
Какие тренинги нужны для продавцов.....	175
Как выбрать тренера?.....	178
<b>Памятка участника тренинга</b> .....	187

# Кому необходима данная книга

---

Прочитав несколько сотен книг по продажам, я было подумал, что на эту тему написано уже все. Но ошибся. Пока создаются новые товары и услуги, пока у покупателей меняются потребности и возможности, на полках книжных и интернет-магазинов будут появляться все новые книги о том, как продавать больше, дороже, быстрее и эффективнее. Я тоже решил внести свой вклад в благородное дело передачи опыта и знаний.

Для того чтобы написать эту книгу, я:

- во-первых, прочитал и изучил массу материалов о продажах, маркетинге и психологии;
- во-вторых, сам писал книги и статьи на бизнес-тематику, систематизируя материал и постоянно открывая для себя новое;
- в-третьих, я более пятнадцати лет проработал в бизнесе, делая акцент на продажах, получая незаменимые навыки и опыт. Все, что я читал и изучал, тут же внедрял в практику. Важно было понять, что работает эффективно, а что нет. В итоге

моей задачей стала систематизация практического опыта и теории.

Со временем я понял, что многие классические подходы к продажам в наши дни либо малоэффективны, либо вовсе не работают. Нужны более эффективные методы и технологии. Их я и постарался описать в книге. Рекомендую ее для ознакомления всем продавцам, за плечами которых есть хотя бы небольшой опыт.

Итак, эта книга пригодится вам, если:

- ваша компания не называется «Газпром» или «Водоканал»;
- вы не живете в иллюзиях и не ждете, пока клиенты сами к вам придут;
- вы настоящий боец и решили выиграть битву за клиентов;
- вы ищете прибыльных клиентов;
- ваша компания желает громко заявить о себе;
- вы или ваша компания не воспринимаются клиентами всерьез;
- вы хотите использовать малобюджетные способы захвата рынка;
- вы занимаетесь активными продажами;
- вы устали применять в работе традиционные методы продаж и слышать от клиентов «нет».

И самое главное: вы хотите использовать партизанские и другие эффективные методы продаж для привлечения выгодных клиентов, увеличивая тем самым прибыль компании!

# Как увести клиента у конкурентов

---

Конкурента нужно побеждать, а не уничтожать,  
вы должны оставить ему его честь.  
*Акио Морита,*  
*основатель Sony Corporation*

Я не сомневаюсь, что у каждого из вас, точнее, у ваших компаний есть конкурент или конкуренты. Даже если вы лидер рынка, все равно приходится постоянно оглядываться назад, чтобы убедиться: вас не догнал вчерашний полудохлый соперник. То, что он еще далеко до вас, успокаивает. Однако необходимо помнить: если расслабиться хотя бы на незначительное время, даже самый мелкий конкурент, от которого вы никак не могли ожидать угрозы, может вас обогнать и захватить большую долю рынка.

В последние годы я замечаю, что темпы роста числа новых клиентов в сфере b2b резко снижаются. Эта тенденция стала особенно ощутимой после кризиса 2008 года. Некоторые фирмы закрылись, а те, которые остались на рынке, уже поделены между поставщиками. Новые

молодые компании по понятным причинам не скоро станут прибыльными клиентами.

Откуда брать свежих клиентов? Есть два пути: переманить их у конкурентов или вырастить новых. Второй вариант очень долгий, дорогой и рискованный. К тому же, когда «молодой» клиент встанет на ноги, он может в любое время уйти к вашим конкурентам, если те предложат товары или услуги на лучших условиях, чем вы. Остается единственный вариант — начать войну за клиентов.

Как говорил Лао-цзы, «когда нет врагов, то не бывает войны», а еще он отмечал: «Истинно просвещенный человек никогда не воюет». Мы с вами тоже пойдем другим путем! Не будем использовать против конкурентов «запрещенные методы». Давайте «воевать» по-умному! Ваша задача как профессионального продавца — мастерски овладеть умением работать со своими клиентами. Покупатели за то, чтобы иметь дело с профессионалами и экспертами, которые смогут выполнить поставленные задачи.

К слову придется здесь Ги де Мопассан: «Не надо войны, не надо... Давайте-ка лучше работать, мыслить, искать. Единственная настоящая слава — это слава труда. Война — удел варваров». Вам, продавцам, остается единственный вариант — **ПОБЕДИТЬ КОНКУРЕНТОВ УМОМ**. И самое интересное в том, что в этом деле помогут ваши клиенты — постоянные и существующие.

Прочитав эту книгу, вы научитесь работать больше и по-другому, мыслить креативнее, работать эффективнее и, таким образом, отбирать прибыльных клиентов. Вы научитесь управлять конкурентами и побеждать их!

Настала пора работать иначе, время уже пришло! Классические телефонные «холодные звонки», стандартные коммерческие предложения перестали быть ключом к принятию решения клиентом. Мы с вами живем во времена профессиональных и умных продавцов!

У индейцев племени кри существует символ. На одной стороне картинки изображена пантера, на другой — ее жертва, кролик.

Кролик сидит и не боится. Еще и курит трубку.

Почему кролик не боится? Потому что он умнее пантеры.

# 0 партизанских продажах

---

В последние годы в бизнес внедряются все новые технологии из военной сферы. Почему бы не использовать их и в процессе продаж, чтобы улучшить результаты?

В военной терминологии стратегия партизанских войн состоит из четырех этапов:

- 1) подготовка;
- 2) оборона;
- 3) равновесие;
- 4) наступление.

**Подготовка** — продавец изучает потенциальных покупателей и прямых конкурентов, составляет досье на конкурента, клиента и на лиц, принимающих решения (ЛПР). Он должен знать, на каких условиях работают потенциальные клиенты, по какой цене продают конкуренты и какие факторы влияют на принятие решения.

**Оборона** — на этом этапе продавцы не только защищают свою территорию (существующих клиентов), но и «выходят на охоту» в поисках прибыльных клиен-



тов. Им нужны именно прибыльные клиенты: продавцы должны понимать, с кем работать, а с кем нет, чтобы не тратить время впустую. От продавца-партизана требуются креативность, умение позиционировать себя, коммуникативные навыки и деловой подход.

**Равновесие** — это и есть активные продажи клиентам конкурентов. Здесь важно не количество холодных звонков, а качество. Каждый продавец должен понимать, что только ЛПР может принять решение в пользу другого поставщика. Для этого необходимо избавиться от страха перед продажами и назначить встречу с ЛПР. Цель — увести клиента от конкурентов!

**Наступление** — бизнес — это командная игра, и продавец должен вовлечь в процесс других «игроков» — руководителей, маркетологов, финансистов и даже бэк-офис. Они должны быть рядом во время переговоров с клиентом, также вместе должны подготовить и провести эффективную презентацию. Еще один важный этап — это удержание существующих клиентов. Продавцы-партизаны должны разработать стратегию удержания клиентов, чтобы защитить свои фланги от противника.

# Подготовка к продажам

---

## Продажи — это просто

«ПРОДАЖИ — бизнес-понятие, описывающее практически любую коммерческую деятельность, бизнес вообще. Продажи чаще всего являются завершающим этапом бизнес-цикла коммерческого предприятия», — говорится в Википедии. А в современном экономическом словаре вы найдете, что «ПРОДАЖА — передача товара другому лицу в обмен на денежную оплату товара, одна из частей сделки “купля-продажа”».

Продажи — это не торговля. Торговлю можно рассмотреть в широком смысле, это предпринимательская деятельность. А вот продажи — это прежде всего коммуникация между продавцом и покупателем.

Попробую дать свое определение тому, что же такое продажи, используя метафоры и простые, понятные слова. Не секрет, что некоторые люди (может быть, даже многие) воспринимают профессию продавца как второстепенную и унижительную. Есть такое ошибочное мнение: если не получилось устроиться на работу по профессии, то любой мужчина может пойти работать охранником, а любая женщина — секретарем

или офис-менеджером. Продавцами же якобы могут работать все. К счастью, в компаниях взгляд на подбор персонала на позицию продавца пусть медленно, но меняется. Все большим спросом пользуются профессионалы, а не те, кто просто не смог найти ничего лучше.

Почему на врача или преподавателя необходимо учиться, а продавцом может работать каждый? Это неправильный подход. Приведу слова Кевина Хогана и Уильяма Хортон из книги «Самураи продаж»: «Продавцы — это особенные люди: на них держится мир. Профессия продавца — самая главная профессия в мире в буквальном смысле слова. Без вас нет правительства. Без вас и других продавцов нет экономики, пенсионного фонда, медицинского страхования, оборонного сектора... ничего. На вас держится мир».

Эти слова четко дают определение тому, какова роль продавцов и что от них зависит.

Продавец — это главный человек в любом бизнесе.

Продавец — это боец передового фронта.

Продавец — это связующее звено между компанией и клиентом.

Продавец — это кормилец компании, производителей.

А значит, эти люди должны кардинально отличаться от других сотрудников. В том числе и своей мотивацией.

Чтобы стать продавцом, нужно учиться и набираться опыта. Продавцами становятся в процессе обучения и активной работы. Хотя есть и продавцы от Бога, их секрет — это умение общаться с людьми, вот и все.

Прежде чем выбрать профессию продавца, подумайте, готовы ли вы посвятить свою жизнь такому ответственному делу.

Независимо от того, новичок вы или опытный специалист, вам необходимо иметь представление о том, что такое продажи.

Продажи — это не «впаривание» товара.

Продажи — это не сиюминутная выгода.

В двух словах:

**Продажи — это хорошее знание того, как выстраивать человеческие отношения с клиентом, и умение это делать.**

**Продажи — это способность понимать своего клиента и помогать в решении его задач.**

Вы никогда не задумывались о том, что процесс продаж напоминает взаимоотношения между мужчиной и женщиной? Давайте проведем параллель поэтапно.

### **1. Подготовка к продажам.**

Готовясь к встрече с будущим спутником, мы ходим в салоны красоты, убираем лишний жирок в тренажерном зале и пытаемся стать ближе к идеалу.

### **2. Поиск клиентов.**

Кто-то занимается активным, а кто-то пассивным поиском спутника жизни. Кто-то ищет пару в публичных местах, клубах, в Интернете — особенно в социальных сетях и на сайтах знакомств, а кто-то даже в общественном транспорте. Шанс есть везде!

### **3. Установление контактов.**

После того как вы положили глаз на симпатичного вам человека, надо обязательно познакомиться,

созвониться и назначить встречу. Настойчивым это удастся лучше.

#### **4. Переговоры.**

На первом свидании потенциальная пара старается говорить друг другу приятные слова, избегать конфликтов. Самое главное: каждый искренне интересуется партнером, умение слушать и слышать проявляется на высшем уровне.

#### **5. Презентация.**

Для первого свидания люди выбирают особенную одежду, при встрече пытаются подчеркнуть свои лучшие стороны и скрыть недостатки. Одним словом, и мужчина, и женщина стараются наиболее удачным образом презентовать себя.

#### **6. Работа с заинтересованностью.**

Поскольку определение «работа с возражениями» мне совсем не нравится, назову этот этап так: «работа с заинтересованностью».

Как правило, и мужчина и женщина используют технику задавания вопросов неосознанно. Вопросы помогают получить максимально полезные сведения друг о друге. Полная информация позволит нарисовать портрет того, кто сидит напротив. Вы поймете, какие у человека ожидания. Если собеседник задает вопросы, можно предположить, что он искренне интересуется вами. Продуманные ответы способны создать в голове человека желаемый для вас образ.

#### **7. Заключение сделки.**

Часто люди после первого свидания задают друг другу один и тот же вопрос: «Мы еще увидимся?»

Опытный человек назначит дату следующей встречи и даже обсудит с вами, чем вы будете заниматься. Нагловатый спутник постарается войти в интимную (доверительную) зону и поцелует. Некоторые после встречи отправят сопроводительное письмо, в данном случае оно обычно выглядит как приятное SMS-сообщение.

#### **8. Постпродажное сопровождение, или Удержание и развитие клиентов.**

Представим, что романтические отношения закончились свадьбой и созданием семьи, то есть вам удалось заключить контракт. Дальше начинается удержание клиента и запуск программы лояльности. Запомните: в семейной жизни не только до свадьбы (во время букетно-конфетного периода), но и после свадьбы нужно ухаживать.

Дарите цветы и подарки не только на день рождения и по праздникам, но и просто так, по любви и от души. Чем изобретательнее ваш способ ухаживания, тем сильнее любовь, уважение и страсть. Это и есть первоклассный сервис и повышение лояльности!

Надеюсь, язык метафор помог вам лучше понять содержание этапов продаж. Ну а дальше предлагаю рассмотреть некоторые ступени более детально, уже с использованием профессионального подхода.

## Анализ конкурентов

Голкипер сборной Германии и лучший вратарь Европы 1996 и 2006 годов по версии УЕФА — Йенс Леманн (Jens Gerhard Lehmann) говорил: «Футбол — это игра разума. Это надо четко понимать. У меня были заметки о каждой команде. Я знал, кто и как бьет пенальти. И в самой игре я наблюдал за футболистами, обращая внимание на их технику, на то, как они обращаются с мячом. Когда наступало время одиннадцатиметрового и игрок подходил пробивать пенальти, я уже знал о нем все! И еще прибавьте, что на него тоже оказывается давление, поэтому мои наблюдения помогали мне отражать пенальти!»

Ведущие спортсмены всегда изучают своих противников. О военных даже говорить не стоит — они без предварительного исследования обстановки и шагу не сделают. Почему же продавцы должны продавать вслепую? Во многих компаниях разведкой занимается отдел маркетинга: сотрудники изучают прайс-листы, рекламные материалы и маркетинговые акции конкурентов. Но зачастую из-за плохой коммуникации между отделами эта информация не доходит до «бойцов передовой». Требуйте от маркетологов и руководителей подразделений сведения о конкурентах!

Поведаю вам историю из личного опыта. Какое-то время я работал в компании Kariguz, которая считается одним из лидеров по производству и продаже постельных принадлежностей. Моей задачей были продажи в Московском регионе. Я объездил все торговые центры Москвы и Московской области. Как и всегда, в первую очередь акцент делался на ключевых и прибыльных кли-

ентах. Основными конкурентами были компании Dargez и Togas.

Мне удалось выйти на сеть магазинов «Ларес». Из разговора с менеджером по закупкам я узнал, какую наценку они делают, с кем и на каких условиях работают. Тогда я отправился в один из магазинов и переписал все товарные позиции конкурентов, выставленные в витринах. После этого удалось достать свежие прайс-листы основных соперников. Когда я сравнил условия с нашими, передо мной нарисовалась очень интересная картина. Я знал о конкурентах все: какие товарные позиции они поставляют, по каким ценам, на каких условиях работают и т. д. Мне в голову пришла идея пригласить в дело и других игроков — своих коллег, которые лучше знали всю товарную категорию. Совместно мы разработали условия для нового покупателя, откорректировали свои цены, принимая во внимание прайс-лист конкурентов. Коммерческое предложение получилось выгодным для потенциального клиента. Ну что, все подготовлено! Я отправил это уникальное предложение покупателю. Не поверите! На следующий же день менеджер по закупкам позвонил мне и выразил желание приехать на переговоры в наш офис с готовым контрактом!

На встрече мы презентовали продукцию, выгодно позиционировали себя на фоне конкурентов и в итоге заключили контракт. Чуть позже отгрузили пробную партию на 1,2 миллиона рублей. Что было дальше — не знаю, я ушел в свой любимый консалтинговый бизнес. Но эта история стала для меня отличным уроком. Я сделал вывод: если у тебя нет по-настоящему уникального товара/услуги (почему-то каждый второй ошибочно



считает свой продукт уникальным на рынке), нужно заниматься анализом конкурентов. Если в компании отсутствует отдел маркетинга или маркетологи не занимаются анализом конкурентного преимущества, продавец должен идти в разведку сам.

Вообще-то, не зная основ маркетинга, и не стоит заниматься продажами. Если коммуникативные навыки в продажах — это передние колеса автомобиля, то маркетинговая активность — задние. Попробуйте-ка прокатиться без задних колес!

Уверен, у каждого из вас есть самые «любимые» конкуренты, от одного до трех. Вы продавец, и вам не стоит заниматься анализом с помощью таких технологий, как бенчмаркинг, модель Портера, SWOT-анализ и т. д. Но вы должны знать ровно столько, сколько потребуется для того, чтобы:

1. Сделать уникальное торговое предложение покупателю.
2. Ответить на возражения со стороны потенциального покупателя, когда он говорит что-нибудь вроде «Мы уже покупаем дешевле» или «У ваших конкурентов лучшие условия».

Итак, давайте учиться производить анализ конкурентов. Что нужно для этого?

### **1. Вы должны иметь прайс-листы конкурентов.**

Почти все покупатели чувствительны к ценам. Первое, что они делают, — это сравнивают ваши расценки с расценками конкурентными. Поэтому рекомендую вам произвести такое сравнение заранее. Для нагляд-

ности это можно сделать в Excel. Более низкие цены, чем у конкурентов, выделяйте зеленым, более высокие — красным. Так вы сами увидите, насколько ваше предложение интересно покупателям. Если в сравнительном документе преобладает красный цвет — вы изначально в проигрышной позиции. Нужно быть готовым к резонному вопросу покупателей: почему ваши цены выше? Если вы уже сейчас не можете придумать ничего, кроме «мы хотим заработать много и сразу», — битва за клиента изначально проиграна. Нужны веские причины для того, чтобы оправдать более высокую стоимость товаров или услуг. Соберите информацию. Почему у других поставщиков цены ниже, чем у вас? Может, они указывают цены без учета НДС? Может, в отличие от вас они не включили в стоимость доставку? Или низкие цены объясняются большим объемом покупки? Бывает и так, что компания не жалеет средств на офисные расходы, а в итоге, как компенсация, возрастает стоимость товаров или услуг. Продавцам же приходится отдуваться перед клиентами.

## **2. Тщательно изучайте условия работы ваших конкурентов с клиентами.**

Это очень важно! Зачастую именно этот фактор решает, будет клиент работать с вами или нет. При равных ценах покупатель сравнивает предлагаемые ему условия работы. К условиям можно отнести:

- способы оплаты (предоплата, в рассрочку, по реализации и т. п.);
- логистика (условия доставки: за чей счет она осуществляется, срочность и т. д.);

- минимальный объем товаров;
- упаковка (например, покупатель заинтересован в том, чтобы купить сигареты разных производителей в блоках, а поставщик ставит условием приобретение по коробкам);
- ассортимент товара (покупателям интереснее работать с теми поставщиками, у которых выбор больше);
- прочие условия.

Стоит понимать одну очень важную вещь: если покупатель получил ожидаемые услуги — это просто сервис, а вот если вы предоставили неожиданную приятность — это уже сервис первоклассный! Совсем не одно и то же, согласитесь. Например, все поставщики вашего сегмента занимаются доставкой товаров с 10 до 18 часов, а вы можете привезти товар клиенту до 22 часов, и это ему удобно. Комфорт покупателя при работе с вами и его положительные эмоции — это первый признак отличного сервиса, то, к чему нужно стремиться. Между прочим, в последнее время покупатели все больше и больше обращают внимание именно на то, какой сервис оказывает продавец.

### **3. Заведите карточку конкурента.**

Как и в случае с клиентами, рекомендую продавцам собрать полное досье на конкурентов. В этом досье должна быть как можно более полная информация, которая поможет вам определить свои преимущества и недостатки. Досье на конкурента выглядит примерно так:

№	Параметр для сравнения	Конкурент №1 ООО «А»	Конкурент №2 ЗАО «Б»	Наши преимущества	Что нужно изменить
1	История компании, ее возраст				
2	Численность персонала				
3	Руководители				
4	Менеджеры				
5	Место расположения				
6	График работы				
7	График доставки				
8	Объем продаж				
9	Доля рынка				
10	Филиальная сеть				
11	Ассортимент товаров				
12	Уловки, акции				
13	Как назначают цену				
14	Уровень обслуживания				
15	Как отвечают на звонки				
16	Как отвечают на возражения, когда клиенты говорят: «Дорого»				
17	Что понравилось				
18	Что не понравилось				
19	Слабые места				
20	Сильные стороны				

Окончание табл.

№	Параметр для сравнения	Конкурент №1 ООО «А»	Конкурент №2 ЗАО «Б»	Наши преимущества	Что нужно изменить
21	Репутация компании				
22	Почему клиенты выбрали эту компанию				
23	Что не нравится покупателям в этой компании				
24	Степень приверженности клиентов				
25	Другие заметки				

Исходя из особенностей вашей сферы деятельности, адаптируйте анкету конкурента под себя, а после этого займитесь сбором информации с помощью технологии конкурентной разведки. Что это такое? Сейчас узнаете!

## Конкурентная разведка

В бизнесе существует такое понятие, как конкурентная разведка. Ее часто называют еще маркетинговой, деловой, стратегической, аналитической или бизнес-разведкой. Она ориентирована не столько на изучение прямых конкурентов, сколько на выявление конкурентных преимуществ, своевременное обнаружение опасностей для развития и даже существования бизнеса на рынке. Именно по этой причине разведка и называется конкурентной. Она пришла к нам из Америки, на английском

языке это понятие звучит как *competitive intelligence*, сокращенно — CI. Только не путайте разведку с промышленным шпионажем. В шпионаже используются такие незаконные методы, как шантаж, подкуп должностного лица, кража информационных носителей, незаконное проникновение в компьютерные сети, прослушивание телефонов и т. д. Никто не склоняет вас к преступлению! Ваша задача — использовать общедоступные материалы и собрать как можно больше информации об основных конкурентах.

Конкуренция (лат. *concurrere* — сталкиваться, соперничать) есть соперничество компаний, работающих в одном сегменте рынка, которое влияет на товарный ассортимент, стоимость продукции и развитие компаний в целом. В погоне за прибылью выигрывает та фирма, которая оказывается сильнее остальных по трем параметрам: маркетинг, менеджмент и персонал. Вы как продавец существенно влияете на возможность развития своей компании и можете внести неоценимый вклад в ее победу над конкурентами.

## Как узнать, кто ваши основные конкуренты?

В первую очередь обратитесь к сотрудникам и руководителям — долгожителям компании. Они наверняка знают. Еще один хороший способ — спросите постоянных и потенциальных клиентов, с какими поставщиками они работали или работают. Можно, конечно, набрать ключевые слова в поисковике, но он наверняка выдаст вам даже небольшие и совсем новые фирмы. Тут все зависит от методов продвижения сайта. Вы рискуете при-