



ФАКТОР РОСТА

Гали Новикова
Артем Богач

Продажи. Выиграй в конкурентной борьбе

Санкт-Петербург
«БХВ-Петербург»
2012

УДК 658.8+339.1+159.9
ББК 65.42+88.53+60.82
Н73

Новикова, Г.

Н73 Продажи. Выиграй в конкурентной борьбе / Новикова Г., Богач А. — СПб.: БХВ-Петербург, 2012. — 224 с.: ил. — (Фактор роста)

ISBN 978-5-9775-0800-1

Книга посвящена созданию в компании общей стратегии продаж, позволяющей эффективно обучать продавцов, формировать командный дух всего персонала, а также удерживать уже имеющихся Клиентов и успешно привлекать новых на фоне высокой конкуренции в отрасли. Авторы дают практические рекомендации, которые будут интересны специалистам и работникам в сфере продаж, представителям малого и среднего бизнеса и всем, кому небезразлично развитие отечественной экономики.

Для широкого круга читателей

УДК 658.8+339.1+159.9
ББК 865.42+88.53+60.82

Главный редактор	<i>Екатерина Кондукова</i>
Зам. главного редактора	<i>Ирина Юрова</i>
Зав. редакцией	<i>Григорий Добин</i>
Редактор	<i>Юлия Охотникова</i>
Компьютерная верстка	<i>Татьяны Олоновой</i>
Корректор	<i>Наталья Першакова</i>
Дизайн серии	<i>Геннадия Вельте</i>
Оформление обложки	<i>Марины Дамбиевой</i>
Зав. производством	<i>Николай Тверских</i>

Подписано в печать 05.03.12.

Формат 60×90^{1/16}. Печать офсетная. Усл. печ. л. 14.

Тираж 2000 экз. Заказ №

«БХВ-Петербург», 190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 29.

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ГУП «Типография «Наука»

199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

ISBN 978-5-9775-0800-1

© Новикова Г., Богач А., 2012
© Оформление, издательство «БХВ-Петербург», 2012

Содержание

Предисловие	7
Отзывы первых читателей этой книги	9
Благодарности.	15
Глава 1. Коммуникация в продажах	17
Построение взаимоотношений «Продавец—Клиент»	18
Профессиональное обучение профессиональных продавцов ...	30
Подготовка к встрече с Клиентом.	34
Поиск Клиентов: определение целевых сегментов рынка. . .	35
Глава 2. Психология продаж.	57
Мотивы покупок.	61
Кейс «Стандарт приветствия в магазине»	66
Глава 3. Деловой кейс сотрудника по работе с Клиентами. ...	71
Деловой кейс Продавца, или Навыки «идеального» продавца	72
30 секунд — «звуковой бит» восприимчивости человека ..	81
Как построить презентацию фирмы и товара / услуги	83
Глава 4. Подготовка к перехвату Клиента.	85
С чего начать?	89
Определение стратегии	94
Выход на ключевые лица и преодоление сопротивления контакту.	103
Вопросы для определения своей стратегии по отстройке от конкурентов на ближайшие три года	117

Стандарт обработки входящего звонка	120
Стандарт общения по телефону: договариваемся о встрече с Клиентом	121
Как подготовиться к входу в сеть	122
Глава 5. Наши Клиенты. Как узнать их потребности и сохранить отношения с ними?	131
Шаг 1. Изучаем мнение Клиента	136
Шаг 2. Проводим сегментацию Клиентов и определяем своего Клиента	146
Шаг 3. Формируем клиентскую базу компании.	148
Шаг 4. Прямые продажи: организация и контроль	150
Шаг 5. Сравнение цепочки действий Клиента при покупке товара / услуги нашей компании с конкурентами	152
Шаг 6. Развитие отношений с Клиентами	153
Глава 6. Как возвращать потерянных Клиентов, или Программы лояльности Клиентов	155
Кейс «Как повысить лояльность Клиентов?»	166
Технологии организации процессов работы с Клиентами: клиентская лояльность как актив	177
Глава 7. Пространство конкурентных преимуществ. Методы отстройки от конкурентов.	180
Система — Корпоративный Стандарт продаж	181
Этапы создания конкурентных преимуществ	182
Сравнение работы своей компании с работой конкурентов	185
Отстройка от конкурентов.	188
Глава 8. Корпоративная Книга продаж как инструмент отстройки от конкурентов	191
Проблемы, связанные с внедрением Корпоративной Системы Продаж	195
Трудности, возникающие при создании Корпоративной Книги Продаж.	198
Глава 9. Стандарты работы в отделе продаж	204
Какие стандарты должны быть	206
Как создавать стандарты обслуживания Клиентов	209
Заключение	221
Вместо послесловия	224

Предисловие

Книги по продажам, которые сегодня в книжных магазинах исчисляются уже не штуками, а целыми полками или даже стеллажами, можно разделить на следующие две категории.

1. Советы продавцам: как поступить в той или иной ситуации при общении с Клиентами. Такие руководства дают дельные советы, однако зачастую для того чтобы овладеть описанными приемами требуется тренировка и прохождение не одного тренинга. Да и все равно потом, в критической ситуации, как правило, включается стереотипное мышление, и менеджер действует наобум.
2. Готовые программы тренингов, которые рассчитаны, прежде всего, для пользования внутренними тренерами.

Наша книга о другом!

Она не столько о продажах, сколько об управлении ими и ориентирована в первую очередь на руководителей.

Мы хотим пойти дальше описания работающих приемов или программ тренингов и предложить вниманию читателя системный и глубокий подход к управлению продажами.

Наша книга о том, как день за днем, месяц за месяцем и год за годом работать со своим отделом продаж так, чтобы добиваться требуемых результатов и при этом сохранять ресурсы организации, свои нервы и человеческие отношения; о том, как планомерно двигаться к подобному эффекту, который при этом будет не скачкообразным, а последовательно увеличивающимся.

Перед вами не пересказ научных трудов по управлению отделом продаж. Представленные здесь выводы — это отражение практического опыта десятков руководителей российских компаний и организаций, с которыми мы работали в совместных консалтинговых проектах по становлению отделов продаж. Это наш личный опыт, опыт нашей компании «Арт Бизнес Консалтинг», который мы начали получать с 2005 года и приобретаем по сей день.

Наша книга — это своего рода справочник для руководителя по тем задачам, которые ему приходится решать ежедневно в своем отделе продаж. Книгу необязательно читать с первой главы и целиком, можно воспользоваться отдельными разделами для получения конкретных рекомендаций.

Отзывы первых читателей этой книги

Если вы планируете сделать карьеру от специалиста до руководителя за короткий срок, идите в продажи. Многим активным продавцам предоставляется возможность стать руководителем отдела продаж уже в первые два года успешной работы.

Для эффективного развития карьеры от руководителя отдела продаж до директора по продажам необходимы глубокие знания в областях маркетинга, экономики, психологии, педагогики, а самое главное, более обширные знания техник продаж.

Вы можете получить все эти знания и навыки через 5 лет работы, а можете повысить профессиональную компетенцию продавца и руководителя, воспользовавшись уникальной книгой Гали Новиковой и Артема Богача.

В книге вы найдете стратегии построения отдела продаж и множество приемов и техник продаж, обучения персонала, техник маркетинговой активности, отстройки от конкурентов и создания уникального продукта.

В каждой главе авторы представляют достаточное количество примеров из практики продаж различных компаний, большое количество простых схем, ярких иллюстраций и практических кейсов. Такое изложение материала позволит вам легко запомнить информацию и достичь поставленных целей.

Книга вмещает в себя десятки тренинговых программ! Читайте внимательно и вдумчиво, планируйте и применяйте техники и ценные рекомендации авторов-практиков. Только так можно сделать

не только стремительную, а еще и успешную карьеру и выиграть в конкурентной борьбе!

*Директор по управлению персоналом холдинговой компании
«ANM Group», бизнес-тренер
Ирина Вахрушева*

Редко встречаются книги с хорошим набором практических инструментов. Вы держите в руках одну из них. Несмотря на кажущееся занудство первых двух глав, книга Гали Новиковой и Артема Богача содержит большое количество дельных практических советов и рекомендаций. Начинайте читать сразу с третьей главы — не пожалеете!

*Эксперт по корпоративным продажам, автор
и ведущий рассылки «Как повысить продажи B2B»,
автор концепции Galloper CRM, управляющий ГК Externet,
предприниматель с 14-летним стажем в секторе B2B
Андрей Веселов*

Прочитав эту книгу, вы получите реальные инструменты по наведению порядка в продажах и построению системы продаж. Большое количество практических примеров из опыта компаний, методические рекомендации экспертов помогут провести параллели со своим бизнесом, а также сразу использовать материал в деле при работе со своим персоналом. Если вы хотите обогнать конкурентов, увеличить продажи, построить долгосрочные отношения с клиентами, вам тут же надо приниматься знакомиться с правилами игры в продажах, чтобы выиграть в конкурентной игре.

*Генеральный директор высшей Школы Продаж
Юлия Будишевская*

Книга Гали Новиковой и Артема Богача дает возможность получить самые серьезные базовые навыки, которые необходимы руководителю отдела продаж для того, чтобы построить эффективную систему коммуникации с клиентами.

Авторы дают конкретные советы, честно описывая реалии работы менеджера, упоминая, например, что продажи на 80% состоят из отказов.

Я отношу себя к тем руководителям, которые применяют большую часть этих знаний на практике — в работе своей компании.

А с тех пор, как несколько лет назад первый раз услышала от Гали концепцию трех конгруэнтностей, я постоянно транслирую эту идею своим продавцам.

Кроме того, меня поразило сравнение «качество вашей жизни — это качество вашего общения»! Просто и очень точно...

И хочется добавить, что очень понравился совет, как менеджерам снимать стресс... Спасибо за книгу!

*Специалист по интернет-маркетингу, бизнес-тренер,
директор компаний «АйТи центр» и «Адверт Центр»
Катя Иволжатова*

В 2005 году я возглавила коммерческий отдел регионального отделения федеральной сети телевизионных станций. На тот момент на полках книжных магазинов и в сети была американская переводная литература или книги, написанные нашими теоретиками. Авторы создали практическое руководство для тех, кто несет на себе ответственность за доходную часть бюджета. Особенно мне понравился формат общения с читателем: мнение и опыт двух лиц. Вот уж, поистине, продавать — не ракеты строить! Продавать — это совершать одни и те же шаги. Но когда знаешь дорогу, по которой идешь, и шаги просчитаны, то и путь к цели представляется не как тяжелый подъем в гору, а весенней прогулкой по венскому лесу. Поздравляю с выходом книги!

*Консультант по внедрению ИТ-проектов
Татьяна Бусова*

Сегодня не так часто можно встретить ситуацию, когда бизнес-книга, а тем более книга по продажам, написана совместно мужчиной и женщиной. На мой взгляд, это придает ей дополнительную ценность. В книге удачно соединены женский и мужской взгляды как на организацию продаж, так и на сами продажи. Примеры, которых в ней достаточно, все — из малого российского бизнеса, и наглядны для большинства отечественных предпринимателей. Книга написана простым и понятным языком.

*Эксперт по продажам, координатор проекта
«Стратегии и тактики продаж», www.norca.ru,
главный редактор журнала «Личные продажи»
Дмитрий Норка*

Несмотря на то, что продажи являются ключевым звеном в деятельности предприятия, работа отделов продаж зачастую является «вещью в себе» для первого лица и владельцев бизнеса. В жесткой конкурентной среде успех компании в продажах зачастую определяется нюансами. Понимание этих нюансов со стороны руководителя службы продаж как лидера, несомненно, может стать важным фактором, позволяющим задействовать все конкурентные преимущества организации.

*Ректор Волгоградского Института Бизнеса,
кандидат экономических наук
Андрей Ващенко*

С удовольствием прочитал книгу, которую вы держите в руках. Хочу отметить три основных достоинства книги.

Во-первых, все разложено «по полочкам». После прочтения и мысли, и личный опыт упорядочиваются, и создается четкое структурированное понимание продаж. А это тот результат, который нужен любому профессиональному «продажнику».

Во-вторых, книга написана российскими авторами на основе личного опыта, а не теоретических рассуждений. Многие нюансы продаж проиллюстрированы примерами из наблюдений и практики авторов.

В-третьих, в книге содержится ряд ключевых идей-принципов, которые помогают сохранять верные ориентиры в построении и развитии продаж, подобно звездам, ориентируясь по которым опытный путешественник движется выбранным курсом.

Одной из ключевых идей является важность любви к своему делу и продаваемому товару. Если вы цените свой товар и уверены в его полезности, то вы транслируете свое отношение покупателям, которые «заряжаются» аналогичным отношением к товару. Если же вы относитесь к своему бизнесу и реализуемым товарам как к «шляжке», то будьте уверены, ваши покупатели будут относиться так же. Это моментально скажется на объемах и рентабельности продаж. Убеждения и установки напрямую влияют на результаты нашей деятельности. Поэтому если вы хотите наладить продажи, но считаете управление продажами бюрократией и «фигнёй», то можете быть уверены, что так в вашей компании и будет. Хотите по-другому? Смените свои убеждения и выстройте четкий и работающий как швейцарские часы механизм продаж. Книга вам в этом поможет.

Осознайте, что книга, которая у вас в руках — настоящее сокровище, способное вывести ваш бизнес на совершенно другой уровень, о котором другие лишь мечтают. А после этого — воодушевленно действуйте. Результаты вас порадуют.

*Юрист и бизнес-консультант, www.adudin.ru
Алексей Дудин*

Благодарности

Мы благодарим всех тех, кто, так или иначе, поучаствовал в создании данной книги.

Благодарим наших родителей и семьи: Гридчиных Анатолия Николаевича и Надежду Ивановну, Кириличеву Аллу Анатольевну, Кириличевых Валерия Михайловича и Ольгу Алексеевну, Гридчина Владислава, Гридчину Галину, Кириличева Антона, Кириличеву Татьяну, Новикову Юлию и Кириличева Ярослава за веру в нас и поддержку.

Благодарим наших учителей: Козлова Николая Ивановича, Гагина Тимура Владимировича, Демину Софию; наших друзей и партнеров: Хитрова Алексея, Кельина Алексея, Форер Лав, Наумову Алену, Кошманову Ольгу, Иголкину Инну и Герасимова Виктора, Бондаренко Дмитрия и Юлию, Анисимова Виктора, Мухамеджанова Ильдара, Залияна Карена, Рудь Марину, Заверняева Владислава; и всех наших Клиентов за партнерство и сотрудничество!

ГЛАВА 1

Коммуникация в продажах

Основные идеи главы

- **Сегодня в продажах выигрывают те, кто умеет общаться с Клиентами и понимает важность данного процесса.**
- **Продажи — это общение с Клиентом. Готовьте своих сотрудников к коммуникации.**
- **Требования к продавцам с каждым годом возрастают.**
- **Не ищите готовых специалистов, создавайте их внутри компании.**
- **Закон трех конгруэнтностей подскажет, в каких направлениях учить специалистов.**
- **Подготовка к перехвату Клиента начинается со сбора информации о нем.**

Возможно, кто-то еще помнит конец 1980-х начало 1990-х годов, когда в магазинах были огромные очереди и отсутствовала хоть какая-либо конкуренция, что возводило продавцов в ранг царей. Они диктовали свои условия Покупателям, а те соглашались, деваться было некуда. Только потом, с приходом перемен, установились новые условия для покупок.

Теперь же в каждом районе более или менее крупного города есть по 15–20 магазинов-супермаркетов, не считая павильонов, ларьков и рынков. И теперь Покупатели решают, где им лучше совершать покупки. Мы выбираем не только между ценой и ассортиментом товаров, нам также важны сервис, отсутствие очередей, удобство парковки и многое другое.

Резко повысились требования не только к комфорту торговых точек, но и к уровню обслуживания. Еще далеко не во всех магазинах продавцы, пусть даже механически, здороваются и улыбаются, а уж про искреннюю радость Клиентам говорить не приходится вовсе. Естественно, мы выбираем те, где удобнее, приятнее, приветливее.

Построение взаимоотношений «Продавец—Клиент»

Какие факторы влияют на создание желательных отношений между продавцом и Клиентом? Скажем сразу: все они напрямую связаны с личностью продавца, поскольку именно он управляет процессом коммуникации, являясь человеком системы и владеющим необходимой информацией о компании, товаре, алгоритме продаж. Именно от него зависит, узнает ли Клиент об акции или нет, останется ли довольным общением и будет ли удовлетворен запрос Клиента.

Итак, к **основным факторам, способствующим установлению эффективных отношений с Клиентом**, относятся:

- эмоциональность — умение транслировать положительный настрой по отношению к Клиенту;
- контактность — умение быть открытым для Покупателя;
- эмпатия — умение понимать чувства Клиента, его позицию;
- энтузиазм — способность мотивировать Покупателя к вопросам и действиям;
- личное признание — умение отмечать личный вклад Покупателя в процессе коммуникации.



Комментарий Артема Богача:

Я добавил бы такое качество, как Лояльность к компании, к товару / услуге, Клиентам / Посетителям.

- На что обращает внимание Клиент?
- На *характер* продавца. Это надежность, уверенное поведение и компетентность продавца, — все то, что внушает доверие к нему.
 - На *отношение к нему* продавца. Это эмпатия, которую проявляет продавец по отношению к Клиенту, и его способность настроиться на эмоциональную волну Покупателя.

- На *факты*, которыми продавец логично подтверждает свои выводы. Это рациональность в приведении доводов.



Комментарий Артема Богача:

Я, как Клиент, в первую очередь обращаю внимание на внешний вид продавца. Для меня важны — опрятная одежда, хороший запах и доброжелательное выражение лица плюс внятная и понятная речь. Потом уже все остальное.

Таким образом, мы получаем формулу успешной продажи:

▲
Характер — Отношения — Логика изложения
▲

Важно руководствоваться ею в своей работе. Большинство людей при выражении своих взглядов обращаются непосредственно к *логике*, к своему левому полушарию, которое отвечает за все рациональное в нашем поведении, пытаясь, таким образом, убедить других в весомости своих измышлений, не отдав перед этим должного *характеру и отношению*. Это не всегда эффективно, так как часто прежде чем убеждать фактами, нужно сначала вызвать доверие к себе и продемонстрировать определенное отношение к собеседнику.

Важным фактором установления эффективных отношений с Клиентом является наличие у продавца **определенных компетенций**.

Принимая нового сотрудника на работу, мы каждый раз сталкиваемся с тем, что невольно сравниваем его профессиональный потенциал с неким эталоном, представлением об идеальном продавце, существующем внутри компании. Отметим, что в каждой компании имеется свое видение идеального продавца. Но если говорить о собирательном образе, то ему присущи компетенции, отображенные на рис. 1. Свободное поле на схеме по желанию вы можете заполнить своим корпоративным требованием, и тем самым создать образ идеального продавца вашей фирмы.

Другим важным фактором эффективного взаимодействия с Клиентом является **профессионализм продавца**. В связи с этим существует следующее распространенное заблуждение.

Службы персонала жалуются на дефицит профессиональных кадров. *Ждут готовых специалистов* и сетуют на нехватку времени для подготовки и обучения кадров, а также на отсутствие сознательности у кандидатов.



Рис. 1. Идеальный продавец

А ведь давно замечено, что опытные специалисты, как правило, приходят с уже сформированными представлениями о продажах, которые работодателю требуется адаптировать под устои своей компании. Последние тенденции на рынке труда таковы: выгоднее брать молодых и неопытных, поскольку их легче воспитать и обучить методике продаж в соответствии с корпоративной идеологией организации. Именно поэтому мы хотим уделить много внимания вопросам подготовки продавцов / сотрудников по работе с Клиентами. Ведь то или иное впечатление о торговой компании на 60% зависит от сотрудника, который общается с Клиентом.



Комментарий Артема Богача:

Из молодого и неопытного сотрудника можно сделать лояльного, обученного в соответствии со стандартами компании специалиста. Это легче, проще и дешевле, чем переучивать, перевоспитывать сотрудника с опытом.

Многие руководители часто подчеркивают в требованиях кискателям на должность продавца, что им нужны общительные, молодые и обязательно с опытом работы. Причем наличие опыта в большинстве случаев является определяющим моментом в выборе кандидата.

Все потому, что работодатель хочет, чтобы к нему пришел уже готовый специалист, понимающий суть продаж, умеющий общаться с Клиентами, осознающий важность сервиса и т. д. Ведь на создание клиентоориентированного подхода у продавца уходит масса времени, и часто сотрудник покидает компанию раньше, чем работодатель успевает сформировать в нем нужное видение.

При этом руководитель, как правило, не задумывается об обратной стороне «большого опыта» — об умении уводить Клиентов за собой в другую компанию, увиливании от ответственности, обмане работодателя.



Комментарий Артема Богача:

Также я не рекомендовал бы брать на работу людей, имеющих опыт ведения собственного бизнеса. Может показаться, что это хороший знак и характеризует сотрудника как человека ответственного и предприимчивого. Как правило, так оно и есть. Однако через некоторое время такого сотрудника посещает очередная идея, и он спешит реализовать ее на стороне. А ваша компания, оказывается, была для него всего лишь временной остановкой.

Кроме того, стоит помнить, что компетентный сотрудник привык работать в определенном стиле и по определенному алгоритму, принятому в прежней компании и заточенному под определенный продукт. Ему потребуется время, чтобы перестроиться под новые условия. Часто такие сотрудники могут проявлять нелояльность, сопротивляются распоряжениям руководства, учат тому, как, им кажется, было бы лучше. Это похоже на пример из семейной жизни, молодые хозяйки с таким наверняка сталкивались, когда съев душевно приготовленный борщ, муж делает комментарий: «А у моей мамы...» Так и здесь, нередко можно услышать от опытного сотрудника: «А вот у нас было так...»

Также накопленный опыт продаж может служить причиной нежелания сотрудника осваивать новые стили работы, приемы и технологии. Не так уж часто встречаются сознательные специалисты, понимающие важность получения новых знаний, открытые обучению. А также — которые используют свой опыт, полученный в других сферах, для того, чтобы быть более гибкими и креативными в своей работе. Редко, но все же встречаются продавцы, которые говорят: «Мне все равно, что продавать. Я просто люблю продавать» или «Продажи — это то, что я делаю лучше всего и от чего получаю удовольствие».

Работодатель никогда не может быть уверен в том, что имеющийся успешный опыт продавца будет также легко продемонстрирован и в его компании.

Не стоит забывать и о том, что в каждой компании действуют свои негласные правила, корпоративные традиции, к которым также придется адаптироваться новому сотруднику.

Таким образом, молодые и неопытные специалисты имеют свои преимущества по сравнению с опытными и «зубастыми». Из них проще «вылепить» идеального продавца под конкретные запросы компании.

Но только руководитель должен понимать, что на это уйдут и время и силы. Однако это стоит того. Ваши вложения в персонал обязательно окупятся и вернутся с лихвой и прибылью. Еще раз напомним, что мы живем в период избалованных потребителей, когда в одном районе можно найти десятки, сотни, тысячи вариантов предложений по аналогичным товарам и услугам. Поэтому необходимо искать таких сотрудников, которых можно было бы воспитать в соответствии с политикой вашей компании, привить лояльность к ее стандартам, к вашим Клиентам и научить ценить, любить и первоклассно обслуживать их. Именно такой персонал может стать вашим самым главным конкурентным преимуществом.



Комментарий Артема Богача:

В своем районе я посещаю те магазины, где, как оказалось, цены выше, но продавцы улыбчивее и приятнее.

Недавно открывал расчетный счет для новой компании, конечно, я сравнивал тарифы, но главным критерием выбора стало качество обслуживания и... удобная парковка, — очень важный фактор.

Ниже приведены выдержки из требований к профессиональному профилю сотрудника по работе с Клиентами банковской сферы.

Профессиональный профиль сотрудника отдела продаж банковской сферы

1. Должен быть ознакомлен со следующими документами и иметь их в наличии:
 - цель продавца (профессиональное поведение сотрудников при общении с Клиентами строится в соответствии с

принципами Профессиональной этики и направлено на достижение качественно нового уровня обслуживания Клиентов);

- положение штатной единицы в оргструктуре компании;
- описание должностных обязанностей;
- контрольный лист для изучения всех инструктивных документов и сами инструктивные документы;
- описание Банковских продуктов и преимуществ их приобретения / использования;
- мотивационный пакет.

2. Должен знать:

- законы Российской Федерации;
- указы Президента Российской Федерации;
- постановления Правительства Российской Федерации;
- иные нормативные акты органов исполнительной власти, а также нормативные акты Банка России и Банка;
- основы экономики, перспективы развития финансово-банковской сферы и стратегическими направлениями деятельности Банка;
- функции и задачи подразделения;
- основы научной организации труда;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты;
- перечень предлагаемых Банком услуг и условия банковских продуктов, тарифы на услуги, предоставляемые Банком, порядок налогообложения доходов Клиентов по банковским операциям;
- технологическую схему продаж;
- типологию Клиентов.

3. Должен уметь:

- не только следовать нормам этики, но и способствовать, чтобы их придерживались и его коллеги;
- поддерживать спокойную деловую обстановку, способствующую быстрому и качественному обслуживанию Клиентов;
- поддерживать свой имидж (который имеет большое значение при установлении контакта с Клиентами), что предпо-

лагает наличие бейджа и деловой стиль в одежде, а также спокойную и доброжелательную манеру общения;

- обладать навыками ведения деловых переговоров, в том числе по телефону, а также — поведения в конфликтной ситуации;
- вести себя уравновешенно и корректно, избегая высказываний или действий, побуждающих к возникновению напряженности в отношениях с Клиентом;
- недопустимы критика в адрес Клиента, демонстрация личного негативного отношения;
- недопустимы любые обсуждения и комментарии в адрес сотрудников Банка в присутствии Клиентов;
- при возникновении инцидента сотрудник обязан принять меры к его разрешению, выразив при этом сожаление по поводу произошедшего;
- обо всех конфликтных ситуациях с Клиентами и принятых в связи с этим мерах, сотрудник, обслуживавший Клиента, должен в максимально короткие сроки проинформировать руководителя структурного подразделения.

4. Должен проявлять (профессиональная этика):

- заинтересованность в Клиенте, внимание, готовность помочь, конструктивность;
- коммуникабельность — умение устанавливать и поддерживать с Клиентами партнерские отношения, создать атмосферу доверия и симпатии;
- приветливость, вежливость, тактичность, открытость и естественность в общении;
- профессиональную компетентность, экономическую грамотность;
- умение убеждать, аргументировать;
- умение сочетать интересы Банка и Клиента;
- конкретность (отказ от общих рассуждений, многозначных и невнятных замечаний).



Комментарий Артема Богача:

Обращаем внимание на «Должен уметь» и «Должен проявлять» — данные правила являются универсальными для работников сферы обслуживания. Если у вас еще нет должностных инструкций, то можете использовать данные пункты для их составления.

Успешный продавец должен обладать следующими **личными качествами-стремлениями:**

➤ **Желанием повышать свой достаток.**

Продавец должен хотеть зарабатывать больше. В прямом значении.

Наш опыт показывает, что в организации наиболее эффективны в активном поиске Клиентов и их убеждении те менеджеры, которые нуждаются в деньгах.

Несколько лет назад к нам на собеседование пришла девушка, которая работала учителем на ставке 1200 рублей. Ей нужны были деньги. Она была молодой и интересной, ей хотелось покупать себе красивую одежду и баловать себя приятными покупками. Яркости и активности в ней не наблюдалось, потому мы сомневались в том, брать ли ее на работу. Однако когда ее все-таки взяли, не пожалели ни разу. Благодаря своему желанию заработать она кропотливее подходила к планированию своего рабочего дня, к подготовке к встречам и обучению, настойчиво звонила Клиентам, выполняя поручения начальника отдела продаж. Задерживалась после работы. Она быстро стала результативным менеджером и оставалась им до тех пор, пока не вышла замуж. И только тогда ее мотивация резко изменилась. Вместо финансовой составляющей для сотрудницы стали важнее комфорт и спокойствие. Через шесть месяцев после замужества «искорка в глазах» по отношению к большим заработкам пропала, и девушка ушла из компании, предпочтя более спокойный род деятельности — занялась репетиторством.



Комментарий Артема Богача:

Да, желание заработка является очень важным. Еще один пример. Наш менеджер из Астрахани в прошлом месяце заработал более 50 тыс. руб., при этом средний заработок наших менеджеров в регионах составляет около 20 тыс. руб. Во время планерки по «скайпу» он мне заявил: «Я хочу зарабатывать. Я пока работаю на перспективу, но уже сейчас мне нужны деньги». Надо отметить, что у него двое маленьких детей, и деньги ему действительно нужны, вот он и работает изо всех сил, перевыполняя планы. Есть и другие менеджеры, которых устраивает зарплата в 10–15 тыс. руб. — но нас не устраивают такие менеджеры, мы расстаемся с ними.

➤ **Конгруэнтностью, или уверенностью в себе, подлинностью.**

Дословно «конгруэнтность» переводится как естественная уверенность в себе, подлинность. Другими словами, это состояние целостности.

Конгруэнтность — это понятие, созданное психологами, отлично характеризует важные для продаж моменты. Мы всегда говорим: никакие навыки продаж не помогут продавцу, если у него не сформирована платформа убеждений, подпитывающих конгруэнтность, которая, в свою очередь, влияет на умение сотрудниками демонстрировать в естественном поведении все профессиональные навыки и умения. Если подобной основы нет, то, общаясь с Клиентом, продавец будет выглядеть неестественно.

▼
Конгруэнтность = соответствие мыслей, слов и действий, то есть когда мысли / убеждения человека согласуются с его словами и поведением.
▲

Ярким примером неконгруэнтности можно считать стратегию привлечения Клиентов многих представителей различных MLM-структур, которые приходили в гости или очень упорно настаивали на встрече и пытались произвести впечатление преуспевающих людей, привлекая таким образом в свою сеть новых участников. Почти все они при внимательном взгляде демонстрировали заметное несоответствие слов с их внутренним состоянием и даже внешним видом, одеждой, жестикуляцией.



Комментарий Артема Богача:

Да, яркий пример. Последователи Amway, NL и т. п. Мы ничего не имеем против этих компаний, даже сами иногда пользуемся их продукцией. Надо отметить, что часто представители MLM-компаний демонстрируют великолепную конгруэнтность своему продукту, иногда такую сильную, что это пугает. Но чаще и в большинстве случаев ее нет.

Человек, одетый в старое, поношенное платье, не может убедительно притворяться богатым и преуспевающим. Слова человека должны подтверждаться его внешним обликом или, точнее сказать, имиджем. Если человек говорит одно, а его образ свидетельствует об обратном — ему вряд ли поверят. Неконгруэнтность — это отсутствие такого соответствия.

Мы придерживаемся **Закона трех конгруэнтностей**.

Первая конгруэнтность — **соответствие самому себе** (любить свою работу и Клиентов). Многие сотрудники не задумывают-

ся над тем, за счет чего им удастся осуществлять продажи. Вроде все просто, но редко кто думает о следующей важной цепочке: продажи напрямую зависят от стиля общения, а манера общения и транслирование своих эмоций напрямую связаны с любовью к Клиентам (их принятием как, например, хорошей погоды).

На обучении часто приходится говорить будущим продавцам — улыбайтесь Клиентам, улыбайтесь! Редко кто из продавцов делает это искренне и постоянно. В нашей русской традиции улыбка является отражением отношения к собеседнику. А в традициях зарубежных стран улыбка — это индикатор настроения самого себя. Выходит, что мы ни себе, ни людям не улыбаемся. Такой мы угрюмый народ. Мы, конечно, несколько утрировали ситуацию, но в целом этот так. И все-таки, собираясь работать продавцом, надо понимать, что ваша работа будет связана с постоянным общением. А руководитель отдела продаж, принимая на работу нового сотрудника, должен обязательно оценивать способности работника — будет ли он эффективен в данной деятельности, насколько он «любит» людей и общение. Важно помнить, что данная предпосылка является основой для установления контакта с Клиентом.

Вторая — соответствие своему продукту. Важно знать выгоды и достоинства, которые заключены в вашем продукте / услуге для Клиента. Для чего это необходимо? Рассмотрим различные ситуации.

Если вы возьмете бумажную купюру номиналом 5000 рублей и сожмете ее в руке, то она у вас сомнется. А еще эту купюру можно сжечь или испачкать. Но никто из нас не будет так экспериментировать, поскольку все мы понимаем, что за этой бумагой скрываются хорошие возможности по приобретению каких-либо товаров или услуг или достижению иных наших целей. Мы привели этот пример для того, чтобы вы, уважаемый читатель, будущий или настоящий продавец или руководитель отдела продаж, задумались над тем, что продаваемые вами товары / услуги часто имеют «незримый» формат, то есть то, что не может лежать на полке, что нельзя посмотреть, понюхать или попробовать. Это, например, финансовые услуги, консалтинговые или рекламные. Клиент покупает нечто невидимое, поэтому необходимо обязательно отлично знать выгоду и ценность вашей услуги / товара, чтобы объяснить это Покупателю и продать ее / его.

Или другая ситуация: то, что вы продаете, стоит дороже аналогов, например, в аптеке есть витамины по 16, 160 и 1600 рублей.

В таком случае вам также потребуется отличное знание вашего товара, чтобы объяснить Клиенту, почему ему выгодно вложить в свое здоровье на тысячу больше.

Существует и другой нюанс, который отражается на количестве продаж при формировании ценности товара / услуги у Покупателя. Часто от продавцов можно услышать: «Мы продаем „плохой товар“», «Наш продукт дерьмо», «Да кто купит эту программу?!» Так вот, «плохой товар», «плохая услуга» — это что такое? Если сам продавец не купит себе такую продукцию, это не значит, что ее не приобретет кто-то другой. Как говорят, «о вкусах не спорят». Подобная негативная установка у продавца о своем товаре / услуге может сильно препятствовать продажам.

Однажды мы слышали такой комментарий от продавца поддержанных компьютеров: «Зачем люди покупают компьютеры, бывшие в употреблении? Ведь можно добавить совсем чуть-чуть денег и приобрести совершенно новый». Потом мы узнали от его начальника, что у этого продавца самые низкие продажи, и без начальника он мало что может сделать. Да, «с таким настроением слона не продашь...»

Или другой пример. Как-то мы работали с начальниками отделов продаж кредитных продуктов одного крупного банка. И однажды одна из начальниц посетовала на неграмотность людей, которые бездумно берут и берут кредиты. «Как так можно? — удивлялась она, — брать кредиты — это кабала на всю жизнь. А для нас это столько работы. Ошибки, проверки, ревизии, возвраты. Ужас». Ей тут же возразила другая начальница: «А я наоборот, когда хожу по городу, смотрю на людей, подростков и думаю, скоро вырастут и придут к нам. И мы им дадим кредит. Они получат возможность осуществить свою мечту быстро. Ведь раньше такой возможности не было».

Когда потом мы делились с управляющим банка своими сообщениями, то он подтвердил наши опасения. В филиале первой начальницы продажи кредитов шли плохо, у второй же — держались на достойном уровне. Потому что свои установки руководители транслируют персоналу, а те в свою очередь Клиентам! Таким образом, сами того не понимая, начальницы предопределяли результаты своих отделов.

И еще пример. Одна наша знакомая, до этого работавшая в тренинговой компании, очень стеснялась признаваться людям, что она является арт-менеджером стриптиз-клуба: неприлично,

не так поймут и т. д. Однако после того, как она, переговорив с руководителем клуба на эту тему, услышала от него: «нет никакой разницы в том, что продавать — носки или приватные танцы», она успокоилась и стала лучше справляться со своими обязанностями.

Если продавец не любит свой товар, то его никто не купит у него. В данной ситуации есть всего два конструктивных выхода: первый — сменить работу, второй — полюбить свой товар. Если же вы выберете ничего не предпринимать — обречете себя на вечную неэффективность.

Третья конгруэнтность — соответствие своей компании. Важно быть лояльным к распоряжениям руководства, «не выносить сор из избы», понимать / признавать свои выгоды работы в компании.

Мы всегда говорим: руководитель является отражением системы, и если вы не лояльны к своему начальству, значит, вы не лояльны и к самой компании. Как можно успешно работать в организации, продавать ее услуги / товары, постоянно сосредотачиваясь и выискивая кругом изъяны или обвиняя во всех своих неудачах руководство, не замечая собственных недоработок? Каждый раз, осуждая распоряжения руководства, вы затрачиваете на это свои время, энергию, силы, ресурсы, которые, между прочим, уходят в никуда, не давая вам денежного выхлопа. Потратьте этот же эквивалент энергии на презентацию Клиенту, и это обернется вам успешной продажей. Мы часто наблюдаем такую тенденцию: стоит только продавцу разгневаться на руководство, обидеться на него, как тут же появляется Клиент, который начинает вам предъявлять претензии или рекламации. Как будто проверяет вас на прочность.

Рассмотрим пример. Хозяйка розничного магазина по продаже алкогольной продукции и торговый представитель несколько лет не могли договориться о поставках, так как у владелицы был негативный опыт работы с этой компанией. Наконец, договорились. Первая поставка и... изменились условия акции плюс попался водитель-хам... разъяренный Клиент позвонил торговому представителю и отказался от сотрудничества навсегда. Что делать? Да — отдел маркетинга дал сбой, не предупредил об изменении акции, да — водителей тоже надо отправлять на тренинги по общению, чтобы не портили отношения с Клиентами. Что сделал торговый представитель — срочно поехал к хозяйке магазина, взял

всю ответственность за происшедшее на себя и попросил прощения, не обвиняя ни компанию, ни маркетинг, ни водителя. Результат: поставки продолжились, сотрудничество окрепло. А если бы представитель стал обвинять компанию?..

Итог следующий — для **эффективности в продажах необходимо**:

- 1) любить свою работу, общение, своих Клиентов;
- 2) любить и понимать ценность своих товаров и услуг, использовать самому свою продукцию (ну если только вы не продаете запчасти для атомных подводных лодок) или, по крайней мере, «принимать» душой то, что вы продаете;
- 3) быть приверженцем своей компании, уважать свое руководство, придерживаться политики компании.

Что МЫ ХОТИМ этим сказать?

А ТО, ЧТО ТРЕБОВАНИЯ к продавцам растут изо дня в день.



Комментарий Артема Богача:

Растут требования не только к продавцам, но и к компаниям, к товарам, к качеству обслуживания, сервису и т. д. Ведь у Клиента есть выбор, и он будет выбирать лучшее для себя.

Отвечающие этим требованиям специалисты к нам не придут — разве что на позицию начальника отдела продаж. Им, таким распрекрасным, незачем уходить в другие фирмы и сидеть там в продавцах, — им надо перерастать в руководителей. Поэтому еще раз повторим: менеджмент компании должен сосредотачиваться на молодых специалистах и их обучении, организуемом службой персонала компании. В нашей книге мы поэтапно рассмотрим все важные моменты подготовки и поддержания необходимых навыков продавцов.

Профессиональное обучение профессиональных продавцов

Обучение продавцов — это неотъемлемое явление в сфере продаж, и так же необходимо, как отгрузка товара. Экономия на этой статье расходов подрывает ваше будущее.

Считается, что новому менеджеру по продажам требуется 2–4 недели на обучение и адаптацию, месяц — на наработку