

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Кто такие бизнесмены	7
2. Почему бизнесмены — плохие продавцы	17
3. Почему продажи должны быть обособлены	31
4. Что такое покупка и как мы покупаем	41
5. Цены и ценность	47
6. Какие бывают продажи и кому мы продаем	55
7. Люди в продажах	65
8. Кто такие лиды и сколько их нужно для полного счастья	73
9. Система продаж	87
10. Самый довольный клиент — тот, кто ничего не купил	109
11. Фишечки продаж	117
12. Плохие парни в продажах и их манипуляции	127
13. Как строить команду	135
14. Делегирование в бизнесе	143
15. Болевые приемы в продажах и сомнительные лайфхаки	151

ВВЕДЕНИЕ

«Доллар тому, кто придумал; десять тому, кто сделал; сто тому, кто продал».

Продажи — это то, с чем в том или ином виде каждый из нас сталкивается ежедневно. Нам продают мороженое в ларьке напротив дома, идею вложения средств, мечту о доме на берегу моря. Если у нас нет своего бизнеса, то отношение к продажам можно свести к позиции «не дам себя облапошить» или «не куплю ненужного». Но если мы предприниматели, продажи нужно понять, принять и нежно полюбить. В противном случае закрываться можно прямо сейчас.

Почему в нашем обществе так сильно негативное восприятие роли продавца? Как объяснить своим сотрудникам, что отдел продаж — это не отстой? Как убедить продавцов, что они не какие-то там третьесортные «впариватели», а люди, которые приносят огромную пользу?

В Америке есть хорошая поговорка: «Доллар тому, кто придумал; десять тому, кто сделал; сто тому, кто продал». Произвести — не главное. Умение грамотно представить услуги компании и плавно провести клиента от точки, в которой у него возник интерес к товару,

до точки, где он совершает покупку, — не дополнительный полезный в работе навык, а необходимость. В условиях высокой конкуренции и удовлетворенного спроса каждый предприниматель должен осознавать значение продаж, уметь их совершать и объяснять команде, почему продажи — это важно и полезно.

Продажи — это круто! Это чистая правда! Продавать не плохо, не позорно, не низко. И да, бабушек на лавочке мы в этом не убедим, ведь одно дело — прочитать в книжке, что продавцы классные, а другое — каждый день наблюдать, как они с китайскими ножами ломаются в дверь. Для бабушек парни с холодным оружием будут убедительнее меня. Но я и не ставлю перед собой цель перевернуть сознание старшего поколения.

Эта книга написана:

- для тех, кто только думает открыть свой бизнес;
- для тех, у кого есть компания и желание развить ее;
- для руководителей отделов продаж, которые хотят рассказать сотрудникам о ценности их вклада, но не могут подобрать правильных слов;
- для сотрудников компаний, в чьи обязанности входят работа с клиентами и продажи;
- для клиентов, желающих знать, как так получилось, что они снова купили дорогущий смартфон вместо более дешевого, но не менее качественного аналога.

В этой книге нет прописных истин и сухой теории. Я не теоретик, а практик, поэтому все, о чем я говорю и пишу, — мой опыт, мои мысли, мои выводы. Как говорится, проверено на себе.

Михаил Токовинин

1

КТО ТАКИЕ
БИЗНЕСМЕНЫ

НАЧИНАЮЩИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ —
ЭВОЛЮЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ
ДЛЯ ЭКОНОМИКИ, КОТОРЫЙ
ДОЛЖЕН ГЕНЕРИРОВАТЬ БРЕДОВЫЕ
БИЗНЕС-ИДЕИ.
А ВДРУГ ОДНА ИЗ НИХ ВЫСТРЕЛИТ?

Бизнесмены плохо продают. Сначала я расскажу почему. А затем — почему им все-таки стоит освоить это ремесло и полюбить его. Бизнесменами становятся очень специфические люди. Они могут быть без штанов, но с идеей, от которой горят глаза и все остальные части тела. Они упрямы и тщеславны, фанатичны и обидчивы, амбициозны и предприимчивы. Они никогда не останавливаются на достигнутом и редко обращают внимание на неудачи.

Эти качества помогают начинать бизнес, преодолевать преграды, не замечать трудностей и до конца быть верными идее. Но эти же качества губят большинство начинающих предпринимателей.

В детстве я задумался о том, как работает эволюция: как, например, появляются перепонки на лапах у черепах? Если задать этот вопрос случайным прохожим, многие ответят: «Отрастают». Но как? Сначала я решил, что перепонки появляются у тех черепах, которые сильнее гребут, из-за напряжения в лапах, а потом как-то передаются по наследству. Это казалось логичным, пока я не понял, что все обстоит совсем по-другому. Эволюция случайно генерирует огромное количество мутаций: у кого-то длинный хвост, у кого-то длинные уши, у кого-то перепонки, у кого-то панцирь другой формы.

Черепашки с «полезной» мутацией выживают, остальных эволюция убивает.

Вы же знаете известное изречение Чарльза Дарвина о естественном отборе¹: «Выживает сильнейший»? Правда в том, что это и сказал не Дарвин, и выживает не «сильнейший», а «наиболее подходящий». Автор изречения — Герберт Спенсер: именно он сформулировал теорию эволюции Дарвина, как и его *Survival of the fittest* — выживание наиболее подходящего. И разница огромна.

Эволюция работает не только на примерах с перепонками и черепашками, она актуальна для всех сфер, будь то политический и социальный строй или семейный уклад. Любые эволюционные процессы в мире происходят примерно по одной схеме. Общество постоянно экспериментирует. Вот придумали в Спарте убивать слабых младенцев. Интересный эксперимент, новаторская мысль, логичная теория — но как-то «не зашло». Когда какая-то идея не приживается, ее вычеркивают, и общество генерирует новую. Актуально это и для предпринимательства.

Малый бизнес — это и есть те самые абсолютно случайные мутации. Люди хаотично и непредсказуемо придумывают совершенно разные идеи. Огромное количество умрет, но подходящие и актуальные выживут и будут размножаться.

Один решил, что будет стричь за 15 минут, другой — что все в его компании будут ходить в зеленых майках, третий — что мебель, которую он производит, люди

¹ Естественный отбор — главный фактор эволюции, действующий таким образом, что в популяции растет количество особей, которые лучше приспособляются к условиям среды, — их называют особями с наиболее благоприятными признаками. Количество же тех, кто приспособиться не может, — особей с неблагоприятными признаками, — снижается. Популяризатором термина «естественный отбор» стал Чарльз Дарвин.

должны будут собрать сами. Все эти (когда-то) малые бизнесы — черепашки с мутацией.

Нашлось 100 чудиков, придумали 100 бредовых идей и маниакально их защищают, рубятся за них, уперлись рогом. Все им говорят: «Дурак! Прекрати! Это глупость!» — но их не переубедить.

Далее происходит очевидное: 90% эта упертость убивает, а 10% благодаря ей проскакивают и завоёвывают мир. И где твоё место в этой статистике, непонятно до самого конца, потому что исход всегда непредсказуем и зависит от множества факторов.

Начинающие предприниматели для экономики — эволюционный материал, который должен генерировать бредовые бизнес-идеи: а вдруг одна из них выстрелит? Это именно та питательная среда, из которой вырастают компании вроде Amazon² и Facebook³. Но мы видим только победившие «мутации» и думаем, что успех идеи был очевиден с самого начала. В действительности каждая гениальная идея на первый взгляд кажется идиотской. Поэтому любой «мутации» надо дать шанс. Какая выживет?

Естественно, каждая черепашка должна стараться выжить, поэтому каждая будет защищать свою мутацию: «Хвост решает! Я уверена, что именно длинный хвост приведет нас к победе!»

Так же бизнесмен будет защищать свою идею: «Все должны быть в зеленых майках. Именно в зеленых,

² Amazon (Amazon.com, Inc.) — крупнейшая мировая платформа онлайн-коммерции и публично-облачных вычислений, основанная 5 июля 1994 года Джеффом Безосом. Изначально компания специализировалась на продаже книг, однако впоследствии расширила ассортимент до более чем 30 категорий товаров и производит собственную продукцию.

³ Facebook — крупнейшая в мире социальная сеть; так же до 28 октября 2021 года именовалась и компания Meta, которой принадлежит соцсеть и ряд других популярных сервисов. Основана 4 февраля 2004 года Марком Цукербергом и его соседями по комнате — студентами Гарварда.

потому что это нравится покупателю! Это нам поможет!» Смысл его существования, с точки зрения эволюции бизнеса, — доказать свою состоятельность. Выиграть или умереть.

Придумал какой-то чудака мебель в коробках продавать. А рядом, в соседнем ангаре, кто-то придумал продавать полусобранные стулья без спинки, чтобы в машину влезали. А третий придумал продавать доски и винтики отдельно, да и без инструкции, чтобы было еще больше простора для творчества. Стояло там с десяток ангаров, и в каждом родилась своя идея. Одна из них выстрелила. Какая идея завоевала мир? Была ли ее успешность предсказуемой?

Возможно, так появилась ИКЕА⁴, и собирать мебель дома стало уместно, естественно и популярно. Эта идея завоевала мир, но когда-то наверняка и про нее тоже спрашивали: «Что за бред?»

Быть бизнесменом или не быть? Если можете не быть предпринимателем — не будьте, займитесь чем-то нормальным, спокойным, стабильным и предсказуемым. Зачем вам лишняя нервотрепка? Многие люди, не занимавшиеся бизнесом, почему-то думают, что зазорно «быть в найме», «работать на дядю». Будто жизнь неправильно прожил, если не попробовал начать свое дело. Но это не так. Я бы и сам пошел работать к кому-то в штат, если бы увидел большую задачу,

4 ИКЕА — нидерландская компания, основанная в 1943 году в Швеции, одна из крупнейших торговых сетей мира, занимающаяся дизайном и реализацией мебели и товаров для дома.

полномочия, ответственность и лидера, за которым захочется идти. Но если вы готовы с пеной у рта доказывать значимость той самой бредовой и воистину прекрасной идеи, вопроса «Стоит ли?» у вас возникнуть не должно.

**«Если думаешь,
что побежден, ты —
побежден. Если думаешь,
что нельзя, тебе —
нельзя». В бизнесе
только так. У черепашек
вопросов нет.**

О П Ы Т

Создавая новый бизнес, мы не сомневались в том, что попробовать стоит. Но возникало много других вопросов. В чем есть потребность? Какой проект станет успешным? Исходили из имеющихся у нас ресурсов и навыков, а также из того, что это должен быть бизнес-софт в облаке. Это понятное для нас направление. А вот какой конкретно софт — было неясно. Мы запустили сразу несколько продуктов. Хотели запустить десять одновременно, но остановились на шести за одно лето. Я взял всех своих руководителей и каждому дал по проекту: «Вот задача, вот тебе небольшой набор ресурсов — и будет у тебя доля 30%, если выстрелит». У всех были одинаковые условия и перспективные идеи:

кто-то делал CRM⁵, кто-то занимался управлением проектами, кто-то — конструкторами сайтов. Часть проектов запустили, но не все идеи реализовались.

CRM не была у меня в приоритете, я делал ставку на другой проект. Есть такой казус, это я потом уже понял: профессионал думает, что тема себя исчерпала, ведь в его вселенной этих CRM полно, все о них знают. Но на самом деле настоящий взрыв как раз и возникает в тех зонах, где профессионалам все уже очевидно, а новичкам еще ничего не понятно.

Оказалось, CRM и была таким продуктом: для профессионалов это уже была заезженная тема, а массового спроса еще не наблюдалось. И через несколько лет стало очевидно, что идея востребована и приносит результаты. Все остальные проекты мы свернули, сфокусировавшись на более успешном. Вовремя закрыть даже те проекты, в которые много вложено, — очень важное и сложное решение.

Сейчас amoCRM — одна из самых популярных систем, позволяющих максимально раскрыть потенциал отдела продаж и повысить его эффективность.

Если бы меня спросили: как поступить той самой чепухе? Что будет правильно: продолжать проявлять упорство или сдаться? А если сдаться, то когда?

⁵ CRM (Customer Relationship Management) — система управления взаимоотношениями с клиентами.

На мой взгляд, один из критически важных навыков для успешного предпринимателя — уметь разглядеть успех. И это не так просто, как кажется.

Люди так устроены: они очень легко замечают провалы и часто игнорируют успех. Пробуем — не вышло. Снова пробуем — опять нет. Неудача всегда бросается в глаза. Она яркая, ее сложно пропустить. Мы смотрим: не пошло — не пошло — не пошло — кажется, что-то получается, — не пошло — не пошло — не пошло... Мы очень часто проходим мимо того места, где начало получаться. Первый успех еле заметен, неочевиден. Это актуально для любого специалиста — парикмахера, пианиста, бизнесмена.

Самое важное — разглядеть, когда что-то стало получаться, увидеть первые крошечные победы. Чаще всего ты просто перебираешь в голове неудачи, а очень важно трезво посмотреть на ситуацию, заметить успех, пусть пока скромный, и сфокусироваться именно на нем.

Бизнес — не общеобразовательная школа, где нужно успевать по всем предметам. У тебя хорошо с математикой, но плохо с русским? Но нам не надо бросать все силы, чтобы «подтянуть предмет» и «догнать класс». Наоборот: надо осознать свои лучшие качества и вкладываться в их развитие.

Например, у вас не получается программировать и делать рекламу, но при этом получается работать с чиновниками — ну и отлично. У меня вот пять слабых сторон, одна сильная. Логично будет разобраться, что вам дается хорошо, и бросить все силы туда. Мы пытаемся научиться делать то, что никак не выходит: возвращаемся, пробуем снова, прилагаем усилия, терпим фиаско, треплем нервы, повторяем — и так до бесконечности. Но это путь в никуда. С точки зрения

эффективности нужно масштабировать успех и опираться на свои сильные стороны.

Мы стараемся построить бизнес как у соседа — но ведь мы не сосед. У нас будет по-другому. В чем-то мы ему уступаем, а что-то делаем лучше. Мы все добьемся успеха по-разному: у соседа реклама хорошо получается, он этим возьмет, а у нас с продажами не плохо, мы за счет них выиграем. Результат может быть один, но пути к нему будут разные. Важно найти ту дорогу, которая подходит именно тебе.

**Помните? Выживает
не лучший и не самый
сильный, а наиболее
приспособленный.**

2

ПОЧЕМУ
БИЗНЕСМЕНЫ —
ПЛОХИЕ ПРОДАВЦЫ

Я СЧИТАЮ, ЧТО СТАЛ
НАСТОЯЩИМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ
ТОГДА, КОГДА НАУЧИЛСЯ
ПРОДАВАТЬ.

Бизнесмены — плохие продавцы. И у них на то есть серьезные причины. Им приходится продавать не абь что, а идею — самое дорогое свое творение, свою частицу, свое продолжение; это даже больше, чем ребенок. Когда дело доходит до продажи, идею приходится представлять, защищать, доказывать, что она чего-то стоит, слушать критику и аргументированно на нее отвечать. Это ужасно неприятно. Идея = сам бизнесмен. Никто не любит доказывать, что он хорош.

Предпринимателю сложно продавать свою идею и работать с возражениями, так как на самом деле он и не хочет ее продавать. Он хочет, чтобы все оценили ее и захотели купить по своей инициативе, без каких-то рекламных кампаний и приглашений; просто пришли и попросили продать. Это очень органичное и логичное поведение для человека, считающего, что он создал нечто воистину уникальное. Но это не помогает построить успешный бизнес.

Эмоции в продажах имеют большое значение, но продавцу они на руку, только если их испытывает клиент (о том, как управлять чувствами покупателя, мы еще поговорим). Продавец же при любых обстоятельствах остается спокойным и уверенным.

Согласитесь, с каменным лицом слушать, как сомневаются в самом прекрасном на свете товаре, в который ты вложил столько сил, времени и души, невозможно. Возражения злят, бесят, выводят из себя, но предприниматель должен научиться преодолевать эти чувства и все-таки продавать. Это обязательный шаг на пути к успешному бизнесу. Я считаю, что стал настоящим предпринимателем тогда, когда научился продавать.

О П Ы Т

Когда мы создавали веб-студию (наш первый успешный бизнес), была некая фантазия о том, почему купят именно у нас. Мы сидели в офисе и ждали, когда кто-то придет и купит. Что-то, конечно, делали, но к продажам все это имело мало отношения. Потом у нас стали заканчиваться накопления. Мой партнер подошел и сказал: «Я больше так не могу. Надо либо что-то делать, либо расходиться».

Что мы сделали? Наняли продавца — мы же сами не хотели продавать. Но почему-то прорыва не случилось. Чтобы понять, что не так, мы поехали на Митинский радиорынок, купили диктофон и стали записывать и слушать разговоры нашего продавца с потенциальными клиентами:

- Здравствуйте, вам сайт не нужен?
- Нет.
- Спасибо, до свидания.
- Здравствуйте, вам сайт не нужен?
- Нет, не звоните сюда больше!
- Спасибо, до свидания.
- Здравствуйте, вам сайт не нужен?

— Нужен.

— Спасибо, до свидания.

И таких звонков — по 500 в день. Хитрость вот в чем: если тебе отвечают «да», дальше надо что-то говорить, как-то объяснять, чем ты хорош, почему стоит купить именно у тебя; а нашему горе-продавцу это было трудно. Кроме того, ценность первых продаж — в возражениях, которые ты слышишь. Ты получаешь обратную связь и меняешь свое предложение. Наемный продавец это за тебя не сделает. Отказ надо получить, прочувствовать, понять, что не так, и поменять продукт.

Я прослушал диктофонные записи — и это был тот день, когда я стал предпринимателем. Девочку-продавца уволили; я выдал всем партнерам «Желтые страницы», сам взял телефонный справочник, закрылся в кабинете и стал звонить. И конечно, очень стеснялся. Это вполне объяснимо.

— Э-э-э-э... простите, а вам сайт не нужен? Я тут просто делаю...

— Да пошел ты!

— Спасибо, до свидания.

Это эмоционально тяжелые разговоры, которые никто не хочет вести. Чужие продукты я продавал легче, но такие переговоры на первых порах нельзя делегировать. Первые продажи надо делать самому, иначе ничего не получится.

А первые — это пока ты не устоишься в продукте, пока не найдется магический Product Market Fit, когда клиенты начнут покупать сами. Редкая удача — добиться этого сразу. Одному на миллион или даже на десять миллионов удается попра-

виться с первого взгляда с изначальной идеей; остальным приходится здорово измениться.

Первые звонки были очень сложными. Сначала пришлось придумать, как обойти секретаршу. Я очень быстро изобрел такой хак: симитировать максимально строгий голос и выдать: «С кем я могу поговорить по поводу вашего сайта? Это просто кошмар!» Обычно секретарши пугались и соединяли со специалистом или даже директором. Тут-то я и рассказывал, что с сайтом не так, и предлагал свой продукт. Конечно, предварительно нужно было изучить их страницу, найти изъяны, поэтому холодные звонки были не такие уж холодные. Иногда мне даже везло попасть на директоров, которые были уже в курсе, что у них что-то не так с сайтом, и они говорили: «Приезжайте скорее!»

Я долго занимался холодными звонками; потом потихоньку стала нарастать клиентская база, появлялись постоянные клиенты. Первые два сайта мы продали друзьям, а следующие 20 — благодаря «Желтым страницам». Продажами я лично занимался еще лет шесть-семь и только потом отошел от них. И честно говоря, хоть мне никогда это не доставляло удовольствия, но я научился продавать.

Однако следует помнить, что до конца отойти от продаж владельцу бизнеса не удастся. Даже когда продажи компании станут стабильными и системными, всегда будут такие, которые нельзя делегировать. Например, совершение крупных сделок, продажа компании соискателю или акций инвестору.

Если вы все еще думаете, что есть лазейка и можно прорваться к успешному бизнесу в обход продаж, забудьте. Вам придется продавать ту самую прекрасную бредовую идею; вы будете вынуждены ее переделывать и совершенствовать в угоду сотрудникам, инвесторам, клиентам. Будете злиться, краснеть и отстаивать то, что, на ваш взгляд, даже не нуждается в рекламе. И это всегда будет сложно. Эмоции никогда не притупятся, вам никогда не будет безразлично, что очередной покупатель думает о свойствах вашего товара. Но важно научиться продавать самому.

Не менее важно смириться с мыслью, что вы так и останетесь плохим продавцом своих товаров и однажды передадите продажи человеку со стороны. Лучше всего делегировать продажи, как только появится такая возможность. У наемного продавца, который не является автором идеи, нет эмоциональной связи с продуктом. Он будет меньше обижаться на замечания и вопросы, легче воспримет возражения и в итоге совершит массу эффективных продаж.

Однако вы можете столкнуться с одной типичной для России проблемой, которая возникает каждый раз, когда пытаешься передать сотрудникам функцию продавца: никто не хочет за это браться.

Влияние слова «продавец» на умы сотрудников я смог оценить в самом начале. Мы были веб-студией, в штате — программист, дизайнер, много классных ребят. И вдруг кто-то в нашей компании должен получить на визитке должность «продавец» или «менеджер по продажам». Ты выходишь с этим предложением, и все тут же: «Нет-нет, только не это! Только не я!»

Профессия продавца на постсоветском пространстве считается не очень почетной. Именно по этой причине часто человек, продающий машины, говорит, что

он автомобилист. Если продает компьютеры — айтишник. Продает игрушки — «работаю в сфере детских товаров». Очень мало кто может гордо сказать: «Я продавец! Это моя профессия. И я в этом хорош!»

Но почему? Ни одна профессия, кроме, пожалуй, палача, сама по себе не имеет ни положительной, ни отрицательной коннотации. Скорее всего, дело тут вот в чем: очень часто, когда мы ищем свою первую работу, оказываемся в роли плохого продавца в плохой компании и это оставляет впечатление на всю оставшуюся жизнь.

Многие упускают из виду, что в профессии продавца существует большой разброс по уровню дохода и ответственности. Есть тот, кто продает атомные электростанции, и что-то мне подсказывает, что он зарабатывает больше, чем многие предприниматели в стране. А есть тот, кто вчера в школе учился, не поступил в вуз, нашел работу за 15 000 в кол-центре, где его заставляют впаривать пылесосы по телефону⁶. С продавцом атомных электростанций мало кто встречался, а вот с назойливыми сотрудниками кол-центра — чуть ли не каждый. Наш опыт коммуникации с продавцами скорее негативный, чем позитивный. И это парадокс!

Но ведь мы так же часто общаемся и с хорошими продавцами, просто не замечаем этого. Покупаем мы практически постоянно. Понадобился шкаф — идем к продавцу. Решили сменить машину — к продавцу. Теперь должности всех этих людей называются иначе, а при слове «продавец» мы вспоминаем противного парня у Большого театра, пытавшегося нам втридорога втюхать билеты на спектакль, хотя они у нас и так есть.

⁶ Речь идет о «чудо-пылесосах»: их рекламировали с помощью холодных звонков с предложением бесплатной уборки. После того как уборка завершилась, пылесос предлагали купить за баснословные деньги и просили оставить контакты друзей, которых может заинтересовать предложение.

Нормально, когда такими стереотипами о продавцах руководствуются пенсионеры, которые ходят на рынок, или студенты, торговавшие пылесосами по телефону. Но когда так о продавцах думают предприниматели — это ошибка.

Продавать в России и на постсоветском пространстве считается зазорным, и мы пока не можем ничего с этим поделать. С годами это пройдет само собой, когда поколение, которое хорошо помнит дефицит, сменится новым, привыкшим жить в условиях удовлетворенного спроса. Мы родились в стране, где покупали всё. Лишь бы привезли. Если товару в СССР требовалась реклама, всем становилось очевидно: с ним что-то неладно. Все стоящие товары брали и так; их с трудом находили и всей семьей посменно стояли за ними в длинной очереди.

Кстати, когда люди доставали сапоги в условиях дефицита, удовольствия от покупки было больше. Да и эмоционально было легче: пусть надо постоять три часа в очереди, зато не мучишься выбором. Хорошо, если достанется подходящий размер — вот это радость.

В ситуации удовлетворенного спроса мы живем не так давно. Впервые мы испытали, как спрос превысил предложение, в 2008–2009 годах. Многим тогда показалось, что это временно, — но это стало новой реальностью, привычной для всех развитых экономик. Сейчас мы можем выбирать, сравнивать, оценивать, даже капризничать и придираться к любому товару. Но предшествовали этому 100 лет дефицита. Это сказывается.

Недавно я был с «антропологической» миссией в одном из городов России, где очень много представителей малого бизнеса. И я разговаривал с предпринимателем, владельцем

небольшой мебельной фабрики. Оказалось, он не верит в продажи, точнее в то, что системная работа с входящим потоком запросов принесет пользу. Ему кажется, он все делает правильно. Вот поговорил он о чем-то с клиентом. Не перезвонил покупатель — значит, ему и не надо. Просто товар не понравился.

Это очень популярная и опасная позиция. Люди до сих пор уверены: в рекламе нуждается только то, что на самом деле и покупать не стоит. Но в условиях, когда спрос удовлетворен, бывает сложно продать даже хороший товар.

Если раньше качество было основным критерием, то сейчас оно отошло на второй план: никто же не говорит: «У меня плохой товар!» И у этого хороший, и у другого хороший. В таких условиях значение продаж возрастает: нужно объяснить, в чем разница между товарами и почему купить стоит именно у вас.

Есть как минимум два повода полюбить продажи:

1. Продажи развивают нас и наше предложение.

Отказ — самое неприятное из того, что может случиться, когда что-то продаешь. Но по факту в отказе кроется обратная связь, которая поможет стать лучше. Если у нас готовы купить продукт при условии, что мы немного изменим его, почему бы нет? Это не противоречит базовой концепции; наша идея в целом нравится, но с небольшими поправками. Отказы в продажах кажутся страшными, но это лишь обратная связь по легкой модернизации — что поменять, чтобы стать лучше. А бизнес может меняться, это полезно.

Есть те, кому ты очевидно нравишься и очевидно не нравишься. Но есть те, кто готов поговорить.

2. Продажи — это помощь клиенту.

Продажи нередко ассоциируются с навязчивостью, нахальством и враньем. Скажу сразу, так тоже бывает (об этом мы поговорим в главе «Плохие парни в продажах и их манипуляции»), но далеко не всегда. Хорошая продажа — это помощь клиенту.

На самом деле люди ужасно не любят выбирать. Любая покупка — стресс и трудозатраты. Просто вспомните, сколько энергии нужно потратить для того, чтобы приобрести машину: искать, оценивать, сопоставлять варианты, потом долго метаться между понравившимися. Это настоящее мучение для покупателя, ведь ему приходится с нуля изучать новую сферу и становиться чуть ли не экспертом, чтобы потом не пожалеть о покупке.

Продажа сама по себе является ценностью, потому что это помощь в покупке. Продавая качественные товары и правильно преподнося их, вы помогаете клиенту избежать мук выбора и не утонуть в разнообразии предложений. В современном мире продажи — это не зло, а польза. Сегодня, когда у тебя есть огромный выбор, купить сапоги намного сложнее, чем во времена тотального дефицита.

Продажи являются самостоятельной и не менее важной частью товара и услуги. Многим кажется, что ценность только в самом товаре — к примеру, в джинсах. А вот развешивание их по залу — это уже скорее впаривание. Но это не так. В сущности, сами джинсы не представляют никакой ценности, если они не подошли. Ценность пары штанов — 0 рублей 0 копеек, если они на вас не налезли. Если джинсы очень качественные, но на пять размеров больше, чем надо, то все их достоинства множатся на 0: вы их не купите. А вот те,

которые идеально сели, будут даже дороже заплаченных за них денег.

Произвести джинсы легко — их сшили тысячу на любую фигуру; но сложно сделать так, чтобы вы с этими джинсами встретились. Для того чтобы нашлись те самые штаны, нужны работа продавца и система продаж. Выкладка, понятное размещение в зале, своевременная консультация — все это не менее важная часть покупки, чем сам товар. Вы приобретаете не просто джинсы, а подходящие именно вам джинсы. Получается, что ценность, за которую платят клиенты, состоит из двух частей: сами джинсы и помощь в их подборе. Причем, еще можно поспорить, что ценнее и за что вы на самом деле готовы больше заплатить. Непонятно, кто принес вам как покупателю больше пользы: тот, кто джинсы пошил, или тот, кто смог найти и подобрать подходящие. Вот это и есть продажа и роль продавца.

Люди покупают не только товар, но и услуги по продаже этого товара. Когда вы идете к парикмахеру, вы покупаете услугу по стрижке. Мастер тратит силы, применяет свои умения, и за это вы платите деньги. При покупке джинсов происходит то же самое. Продавец применяет свои знания и навыки для того, чтобы вы могли с комфортом выбрать подходящую именно вам модель.

Если просто дать вам доступ к контейнеру с джинсами, где все модели и размеры лежат вперемешку, вы, скорее всего, предпочтете заплатить больше, но купить там, где вещи презентабельно и удобно развешаны по торговому залу. Сколько должны стоить джинсы, чтобы я сам полез за ними в неразгруженный контейнер и ковырялся там несколько часов в поисках нужной пары? Даже не знаю... Вероятно, все \$40 я плачу не за товар, а за возможность найти его. Сами джинсы ничего не стоят. Эта мысль оригинальна, но так и есть.

По сути, основная ценность, за которую мы платим, — работа продавца.

Возьмем яблоки из отдела «Овощи и фрукты». В природе яблоки бывают косые, кривые, червивые, гнилые. На прилавках — только хорошие. Почему? Когда яблоки вывозят из сада, это просто яблоки. А потом их сортируют по товарным категориям: некоторые продадут как фрукты, некоторые — как сок, а остальные пойдут на корм животным. В советское время это было актуальнее, но даже сейчас можно отправиться на рынок и копаться в гнилых фруктах, чтобы купить дешевле, а можно пойти в магазин и быстро приобрести отобранные яблоки товарной категории. Они дороже, и переплачиваем мы за работу человека, поковырявшегося в гнилье вместо нас. Все то же самое актуально для других сфер.

Продавец не «впаривает»: он создает ту ценность, за которую клиент готов отдать деньги. Покупатель заплатил \$5 за сами джинсы и 35 за то, чтобы найти подходящие. Доллар за яблоки и еще один за то, чтобы сразу взять хорошие. Продажи не просто помогают покупателю, они и есть то, за что клиенты платят.

Приятно видеть, что новое поколение предпринимателей куда серьезнее подходит к продажам. Онлайн-продажи становятся очень профессиональными: все эти ретаргетинги, ремаркетинги, попытки догнать посетителей с брошенной корзиной...

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Холодные звонки — одна из форм телемаркетинга по привлечению новых клиентов. Обычно это обработка контактов, с которыми не имели дела ранее. В прошлом обзвоны велись по «Желтым страницам»; сейчас это могут быть

также рассылки в WhatsApp и других мессенджерах.

Product Market Fit — соответствие продукта ожиданиям целевой аудитории, гармоничное сочетание с рынком, позволяющее повысить вероятность покупки до небес и наращивать доходы.

Ретаргетинг (или ремаркетинг) — рекламный алгоритм, позволяющий с помощью социальных сетей и контекста догонять и возвращать в интернете тех, кто хоть раз заходил к нам на сайт или скачивал мобильное приложение.

Интернет дает множество инструментов и способов всегда быть в поле зрения потенциального клиента. Ведь теперь можно следить за поисковыми запросами, просмотрами роликов, социальными сетями, посещениями сайтов, кликами, переходами. А после, на основе собранных данных, преследовать рекламой везде где только можно с целью вернуть к брошенной корзине.

Для молодых бизнесменов такой подход органичен, и им хочется, чтобы что-то похожее получалось в офлайне. Может быть, они не называют это словом «продажи», а просто понимают, что если человек бросил корзину, то за ним надо бежать. И эта пробежка оправданна, даже если речь идет о длинных дистанциях.

Продажи — настолько самостоятельный и судьбоносный для бизнеса процесс, что его надо обособить, полюбить и научиться им заниматься.

3

ПОЧЕМУ ПРОДАЖИ
ДОЛЖНЫ БЫТЬ
ОБОСОБЛЕНЫ

НА ПРОДАЖИ ВСЕГДА ДОЛЖНО
ВЫДЕЛЯТЬСЯ ЧУТЬ БОЛЬШЕ
ВРЕМЕНИ И РЕСУРСОВ,
ЧЕМ ТРЕБУЕТСЯ.

Продажи — ненормированный процесс. Мы не можем стабильно распределять нагрузку на продавца. Грубо говоря, мы не знаем, когда позвонит потенциальный клиент.

Допустим, мы турагентство и только что дали рекламу. Вчера было два звонка. Сегодня — шесть. Но при этом вчера звонили в девять и десять утра, а сегодня все начали звонить в шесть вечера. Почему? Может быть, погода такая была. Можно сколько угодно планировать продажи, но это бесполезно. Пульсациями трудно управлять даже на больших числах, когда у тебя тысячи заявок в день. Для малого бизнеса это вообще не кейс.

В продажах очень важно быть лучшим. Ты можешь плохо стричь, но никто об этом даже не узнает, если ты плохо продаешь. Ты можешь хорошо стричь, но об этом тоже никто не узнает, если ты плохо продаешь.

Если твой конкурент отвечает на звонок за минуту, а ты за два часа, то ты проиграл. Если твой конкурент готов встретиться сегодня, а ты через неделю в среду после пяти вечера, то ты проиграл. Если твой конкурент более убедителен, то ты проиграл. Прежде чем нам удастся блеснуть качеством товара или услуги, мы должны выиграть конкуренцию на этапе продаж.