

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Дорогой читатель, если вы держите в руках эту книгу, значит, у вас есть задача — повысить продажи. И я очень хочу вам помочь.

Есть такой вредоносный миф, что для хороших продаж нужны какие-то волшебные принцы на белом коне, которые «рождены продавцами», у которых «есть харизма». Такие люди, конечно, есть. Они действительно водятся в природе и иногда, примерно раз в сто лет, въезжают на своем белом коне в какой-нибудь отдел продаж. Однако большинство специалистов, которые работают в сфере сбыта, не особенно похожи на принцев. Скорее это обычные люди, которым для достижения высоких результатов нужны знания, навыки и инструменты работы.

Продажи — сложная профессия. И вредоносный миф о принцах здорово мешает развитию компаний. Представьте, что такая же точка зрения существовала бы, например, в медицине. И тогда все говорили бы: «Хороший врач — это просто тот, у кого есть харизма, у кого руки из нужного места растут. Хорошему врачу не нужны ни технологии, ни схемы, ни оборудование, у него все получается само собой. Хорошему врачу не нужны ни лекарства, ни пинцеты, ни зажимы. У хорошего врача все и так нормально. А почему пациенты не выздоравливают? Так, наверное, все-таки опять не те медики попались. Надо искать тех, кто все умеет от рождения. Давайте всех уволим и новых наберем». Абсурд, не так ли?

Продажи — непростое дело, которое требует такой же детальной и точной подготовки, как работа врача, учителя, архитектора и военного, как работа любого специалиста. Продажи требуют обширных знаний и умений. Но никакие знания и умения не будут работать сами по себе, без инструментов. И важнейшим инструментом продаж являются скрипты.

Скрипты позволяют фактически провести сложную боевую операцию по переводу клиента из состояния «нет, мне это не надо» в состояние «вау, очень хочу купить, где касса?» И не надо заблуждаться, что это просто. Даже принцы на белых конях совершают такие операции только при наличии отточенных речевых модулей: логически связанных вопросов и эмоционально заряженных аргументов.

И кто поможет принцам на белых конях разработать эти отточенные речевые модули?

Вы, дорогой читатель!

Я очень хочу, чтобы вы разработали подробные скрипты для своих продаж. Я знаю по своему опыту, что хорошие скрипты — это инструмент, который обеспечивает повышение продаж на 30 %, а то и на 300 %. Все проекты, где мы внедряем скрипты, дают повышение продаж. Все! Неважно, какая это отрасль. Неважно, какой уровень конкуренции. Неважно, какой уровень профессионализма у менеджеров. Внедрение скриптов всегда приводит к повышению продаж.

Я очень хочу, чтобы высокие продажи были и у вас!

Если вы работаете менеджером и хотите увеличить личные продажи — здесь вы найдете методы и приемы, которые помогут перевести формулу «Купи — и будет тебе счастье!» в русло практических каждодневных переговоров с клиентом.

Если вы работаете руководителем отдела продаж — в книге найдете не только приемы переговоров с клиентами, но и управленческие инструменты внедрения данных технологий в практику работы вашего подразделения. Для достижения коммерческого результата очень важно, чтобы технологии работали на двух уровнях: на уровне менеджера и на уровне руководителя. Тогда создается система клиентоориентированных продаж, которая не на словах, а на деле работает в интересах покупателя.

Клиентоориентированный подход в продажах делает счастливыми всех участников процесса. Счастливыми становятся клиенты, поскольку никто не навязывает им ненужный товар. Менеджеры работают строго в интересах покупателя. Довольными становятся сами продавцы. Тех-

ники, приемы и отдельные фишки, собранные в грамотную систему работы, помогают продавать больше, легче и быстрее. Радуются и сами руководители продающих подразделений. В результате внедрения вариативных скриптов коммерческие показатели по обороту, конверсии и среднему чеку растут как на дрожжах.

Вот вам реальный пример того, как работают технологии, описанные в этой книге.

Первое издание данной книги прочитал коммерческий директор международной компании, в подчинении которого находится отдел продаж из 55 человек. И у нас состоялся такой диалог:

— Я прочитал «Боевые слоны продаж: скрипты, еще раз скрипты». Это гениальная книга!

— Это некоторое преувеличение, но в целом согласна.

— Мы уже начали внедрение по вашей технологии, хотим реализовать все до конца.

— А что сейчас внедрено?

И дальше коммерческий директор показывает, что у него в компании не на словах, а на деле внедрены важные инструменты клиентоориентированных продаж.

Во-первых, в компании разработаны скрипты. И это не дурацкая длинная простыня из заезженных фраз, а вариативные блоки речевых модулей, адаптированные под товар. Продающие аргументы, цепочки вопросов и ответы на возражения переписали после изучения моей книги.

Во-вторых, в компании для контроля за работой менеджеров используются чек-листы. И это не ерунда типа «поздоровался, рассказал о товаре и попрощался», а отличный перечень продающих действий. Опять же данный инструмент взят из моей книги.

В-третьих, в отделе продаж для анализа переговоров используется прослушка. Прослушиваются все разговоры, и менеджеры по факту переговоров тут же получают обратную связь. Это очень важно, поскольку

таким образом корректируются ошибки и нарабатываются успешные приемы общения с клиентом.

В-четвертых, работа отдела продаж оцифрована. Анализ продаж идет минимум по 20 показателям, которые автоматизированы и доступны любому топ-руководителю. Таким образом можно увидеть все изменения, которые необходимо внести в процесс работы с покупателем.

В-пятых, в компании отлично налажена система обучения. Обучение проводится каждый день по одному часу в день. Каждый день!

Господи, да я всю плешь обычно руководителям проедаю, что надо проводить нормальные качественные летучки хотя бы один раз в неделю! А здесь мини-тренинги проводятся каждый день, что называется, не отходя от кассы. Просто красота!

—И какие результаты дает внедрение?

— Мы внедрили технологию вариативных скриптов на нескольких продавцах, и они уже продают на 15–20 % больше самого лучшего менеджера, который пока работает по старинке! Будем внедрять дальше!

Просто бальзам на мое сердце. То есть люди с помощью книги написали вариативные скрипты, изменили чек-листы и — опаньки! — менеджеры, которые раньше показывали средние результаты, продают на 15–20 % больше продавцов высокого уровня.

О чем говорит этот пример?

Во-первых, все технологии, которые собраны в книге, имеют большой коммерческий потенциал. Если вы адаптируете данные речевые модули к своей ситуации, к своему бизнесу, то получите хорошие показатели продаж.

Во-вторых, если в вашей компании выстроена качественная система управления, то изменение только двух параметров (как в вышеприведенном примере: скриптов и чек-листов) сразу приведет к повышению продаж.

И в-третьих, если вы еще не выстроили детальную систему управления продажами, то в книге найдете те инструменты, которые помогут решить задачу комплексно. Именно системное внедрение скриптов позволит получить быстрый рост продаж, не прибегая к дополнительным вложениям.

Вы держите перед собой второе, дополненное издание. Все продающие технологии из этой книги должны перейти в ваши продажи! Вперед!

# Глава 1

## СКРИПТЫ: БОЕВЫЕ СЛОНЫ ПРОДАЖ

### Откуда взялась идея скриптов

Продажи — не очень сложное дело, если спрос превышает предложение и клиенты носятся за дефицитным продуктом. В таких условиях нам не нужны сложные комбинации и хитроумные технологии. Все подходы ограничиваются правилом «Бери больше — кидай дальше». Есть хороший товар, есть клиенты, которым он нужен. Какие сложности?

Но все меняется, как только рынок подходит к стадии насыщения и такого хорошего товара, как у нас, становится много. Если на растущем рынке основными аргументами в борьбе за покупателя были качественный продукт и доступная цена, то теперь такой продукт и такую цену предлагают все представители отрасли. Море предложений с одинаковой ценой. Как убедить клиента, что наш товар хороший и брать его надо именно у нас?

На сцену выходит качество общения с клиентом.

Тот же продукт, та же цена, те же условия поставки. Просто с продавцом конкурента говорить — так себе, ни рыба ни мясо. А с нашим — приятно и интересно. Вот и тянутся клиенты в нашу компанию. Именно качество общения позволяет привлечь клиента. Именно качество общения по-

могает усилить воздействие на покупателя. Именно качество общения помогает выиграть жесткую конкурентную борьбу. Да, у всех в отрасли одинаковый товар по доступной цене. Но у нас-то с вами работают прекрасные продавцы, которые используют нужные технологии и приемы. У нас-то с вами покупать комфортно и интересно. Мы-то с вами общаемся с клиентами по-человечески и окружаем теплой заботой. И пусть конкуренты кусают локти, когда видят, что клиенты идут стройными рядами именно к нам!

Чтобы такая картинка была постоянной и чтобы качество переговоров действительно стало нашим конкурентным преимуществом, надо стандартизировать все приемы и технологии, которые создают комфортное общение. То есть нужно создать инструмент управления, а именно скрипты продаж.

## СКРИПТЫ — ВАЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПРОДАЖ

Скрипты продаж — это речевые модули, которые усиливают воздействие на клиента. Название происходит от английского слова *script* — «сценарий».

**Скрипт продаж – это сценарий, в котором прописана последовательность коммуникативных приемов, повышающих успешность переговоров.**

«Скрипты продаж» — устоявшийся термин, которым часто пользуются бизнес-тренеры и консультанты в сфере продаж. Однако в практической работе скрипты могут называться совершенно по-разному: «цепляющие фразы», «убойные аргументы», «собственные фишки», «фразы “от Сереги, лучшего продавца нашего отдела”». Кроме того, часто их называют методическими материалами, учебными пособиями и стандартами работы с клиентом.

Неважно, как скрипты называются на практике, важно, что без них невозможно ничего продать.

Часто скрипты складываются из таких диалогов:

*Продавец 1.* Представляешь, он мне говорит: «Слишком дорого. Давай скидку 30 %». А я сразу и не сообразил, как ответить.

*Продавец 2.* Я обычно говорю: «Дорого, зато качественно. Это европейский стиль. Бренд известный. Как он может стоить дешево? Это как “Мерседес” и “Запорожец”».

*Продавец 1.* И что, это помогает?

*Продавец 2.* Ну да.

*Продавец 1.* Надо попробовать.

Вроде бы мы могли не заморачиваться. Менеджеры обсуждают между собой, как и что сказать? Вот пусть и обсуждают, к чему-нибудь да придут. Каждый сформирует собственный скрипт. Зачем делать что-то еще? Зачем разрабатывать какие-то особенные скрипты продаж?

Все это нужно вот почему:

Скрипты продаж отличаются от «обычных» фраз потенциалом влияния на поведение клиента.

Если продавец использует скрипты, которые состоят из трех привычных оборотов: «дорого, зато качественно», «известный бренд», «берите, а то потом дороже будет» — это тоже скрипты. Только такие, которые помогают менеджеру в ограниченном наборе ситуаций. Продавец использует эти штампы не потому, что они рабочие, а потому что привык использовать их, потому что так говорят «старшие товарищи», потому что — «А что, непонятно, что ли? Это ж немецкое качество!».

Задача руководителя — дать менеджеру вместо трех заезженных фраз 15 точечных аргументов, 20 логически обоснованных вопросов и 30 эффективных ответов на возражения. С таким арсеналом намного легче вести переговоры. Не правда ли?

## Три причины для внедрения скриптов

Скрипты внедряют по трем причинам.

### 1. От того, что говорит менеджер, напрямую зависят объемы продаж.

В каждой второй компании встречается ситуация, когда в отделе продаж работает какой-нибудь прекрасный менеджер, который регулярно продает в 2–3 раза больше, чем все остальные. Еще чаще встречаются ситуации, когда сильные продавцы обеспечивают объемы на 20–30 % больше, чем продавцы средней руки. Самая большая разница, которую я видела между слабым и сильным продавцом, составляла 26 раз! 26 раз!!! Представьте себе, один и тот же продукт, одни и те же цены, одни и те же типовые запросы клиентов. Но один продавец продает в месяц на 100 тысяч рублей, а другой — на 2,6 миллиона. Почему возникает такая разница? Может быть, второй продавец танцует джигу или показывает стриптиз? Нет, не показывает. Речь идет о продаже на входящих звонках. Может быть, второй продавец обладает неземным обаянием и нечеловеческим притяжением? Нет, вполне обычный молодой человек.

Все различие между первым и вторым продавцом состоит в использовании правильных речевых модулей, то есть скриптов продаж. Второй продавец просто использует приемы, которые обладают бóльшим влиянием на клиента.

Таким образом, если перед нами стоит задача увеличения объемов продаж, то нам нужно внедрить такой инструмент, как скрипты. Не мечтать найти «продавца от бога», а сделать так, чтобы те речевые модули, которые использует лучший боец отдела продаж, использовали все остальные продавцы.

### 2. От того, что говорит продавец, зависит цена, по которой можно продавать продукт.

Наш клиент — польская компания, которая занимается прямыми продажами, закупает комплект посуды из четырех элементов: две

кастрюли, сковорода и сотейник, за 7 тысяч рублей. Такие комплекты из посуды похожего уровня качества продаются в интернете в диапазоне от 18 до 30 тысяч рублей. То есть стандартные наценки для рынка: купил за 7 тысяч, продал за 20 тысяч. Если постарался, то за 30 тысяч. Как вы думаете, за сколько продает данный комплект польская компания?

За 35 тысяч? За 65 тысяч? Нет, за 108 тысяч!

Как они это делают? Может быть, танцуют джигу или показывают стриптиз? Может быть, используют страшные заклинания или распыляют в зале для презентаций специальные благовония?

Нет. Ответ до смешного прост. У них есть четко выверенные скрипты продаж. Причем это не только разговорные скрипты, но и скрипты, усиленные экспериментами. Вам не будут долго рассказывать, из чего состоит сковорода и по какой технологии проводится литье. Вам покажут эксперимент, в котором ведущий презентации зажарит вашу... руку! Потенциального клиента (чаще всего клиентку) просят положить «свою прекрасную ручку» на дно сковороды, которая нагревается на газовой плите. Ведущий считает: «121...122...123...» Обычно на третьей-четвертой секунде барышня резко вырывает руку, крича: «Ой, горячо!» Ведущий спрашивает заинтригованную публику: «Четыре секунды, за которые нагревается посуда, — это быстро или очень быстро?» Публика гудит: «Очень быстро».

И я хочу спросить вас: что больше запомнится — долгий рассказ о составе сковороды или «зажаривание прекрасной ручки»?

Именно эффективная аргументация, усиленная наглядными действиями, помогает компании получать такую высокую наценку.

Таким образом, если перед вами стоит задача продавать дорого, то вам просто необходимы скрипты, с помощью которых вы сможете донести ценность вашего продукта до мозга клиента. Потому что ни один нормальный клиент не покупает тот же самый товар дороже. Любой нормальный клиент хочет понимать, что он получит, если заплатит более высокую цену.

### 3. От того, что говорит продавец, зависит эффективность продаж (конверсия звонков/встреч/сделок).

В одной из компаний мне привели такую статистику.

— У нас есть продавец Сергей, он делает по 150 холодных звонков в день.

— Вау, какой молодец. А сколько встреч он назначает?

— Э-э-э, иногда одну-две, а иногда — вообще ни одной.

— А это нормальная конверсия для отрасли?

— Ну нет, у нас есть несколько продавцов, они вообще ленивые, делают только по 5 звонков в день и назначают по одной-две встречи. Вот если бы они делали по 100 звонков!!! Вот это было бы да!!!

Согласна, если опытный продавец делает больше звонков, это всегда хорошо. Но, может быть, руководителю все-таки следует более пристально посмотреть на продавца Сергея, который героически делает столько звонков, но имеет такую низкую конверсию? Может быть, если бы у Сергея были нормальные речевые модули (скрипты), он бы назначал по 30 встреч в день? А возможно, ему и не потребовалось бы делать столько холодных звонков, а он бы смог больше заработать, развивая полученных клиентов? Может быть, тогда от такого количества героических звонков не оставался бы «антипродажный» шлейф? Ведь один клиент согласился на сделку, а куда делись 149? Они остались с четким убеждением, что им «это не нужно».

Борьба за эффективность продаж — необходимая работа любого коммерческого директора. Хорошо, если у вас в отрасли большое количество покупателей, которым вы можете звонить, не заключая никаких сделок. А если у вас в отрасли всего 3 тысячи клиентов? А если меньше? А если это крупный контракт, который вы вели-вели, а он потом раз — и обломился из-за того, что ваш боец не сумел донести все преимущества предложения?

Единственный способ повышения конверсии — разработка и внедрение скриптов. Чтобы решить задачу «вложить меньше — получить больше», вам просто необходимо разработать эффективные продающие скрипты.