

Содержание

Введение.....	9
Мир продаж изменился: примите это.....	9

Часть I

Суть экспертного подхода.....	21
-------------------------------	----

Глава 1

Расширение горизонтов мышления.....	23
Четыре эры торговли в нашей стране.....	25
Почему не работают парадигмы продаж.....	31
Самая большая глупость — работать по-старому и надеяться на новое.....	34
Ваш жизненный опыт мешает вам стать экспертом.....	38
Четырехшаговая модель профессионального развития.....	43
Методика «Анализ — похвала — анализ — выговор — похвала».....	54

Глава 2

Как интернет повлиял на мир продаж.....	67
Эра покупателей.....	68
Три эры интернета.....	78

Глава 3

Экспертный подход и его составляющие. Три способа усилить позицию эксперта.....	83
Позиция эксперта.....	84
Уникальные знания и умения.....	86
Самоощущение эксперта.....	91

Содержание

Модель 3Д.....	101
Брать или отдавать?	108
Глава 4	
Экспертно-социальные продажи	113
Что такое социальные продажи	113
Почему вы должны уметь обращаться с социальными сетями.....	115
Конкретная выгода от работы через социальные медиа.....	118
Есть ли у соцсетей недостатки?	120
Заполнение профиля в социальных сетях.....	122
Пять заповедей продаж через социальные сети.....	128
Содержание вашей страницы.....	130
Как включить социальные продажи в свой рабочий график.....	133
Выход в люди	134
Как общаться в социальных сетях на профессиональные темы	136
Оценка эффективности социальных продаж.....	139
Глава 5	
Лица, принимающие решения: кто они и как с ними работать.....	143
О ком и о чем нужно собирать информацию	145
Три уровня лиц, принимающих решения.....	146
Как и о чем разговаривать с лицами, принимающими решения.....	152
Три фактора влияния на принятие решения.....	156
Советник	158
Часть II	
Инструменты системы экспертных продаж	161
Глава 6	
Основы экспертной коммуникации.....	163
Свой-чужой	163
Первая встреча. Минутное представление.....	169
Слагаемые экспертного воздействия	171
Глава 7	
Продающие вопросы на этапе диагностики проблемы.....	191
Экспертные вопросы как средство постановки диагноза	191
Ценность самоубеждения	195
Цели диагностики.....	196
Выигрыш и результат. Что нужно клиенту?.....	198

Учимся задавать вопросы.....	207
Подготовка к переговорам.....	213
Типы вопросов.....	217
Поиск ключевых высказываний.....	229
Картина радужного будущего.....	232
«Почему?», «А что, если?..», «Как?» — вопросы, ведущие к озарению.....	232
Экспресс-диагноз.....	238
Борьба с «прогонами».....	246
Приоритет проблемы.....	248
Учите ваших клиентов задавать вопросы.....	252
Заключение.....	262
Глава 8	
Экспертное слушание.....	265
Что такое слушание и почему оно так важно? Зачем это нужно — учиться профессионально слушать?.....	266
Как обстоит дело с обучением слушанию в нашей стране.....	273
Тест на определение типа слушателя.....	274
15 правил профессионального слушательского поведения.....	281
Какие ошибки часто допускают слушающие.....	287
Стили профессионального слушания.....	290
Глава 9	
Конструируем экспертное предложение.....	297
Эмоциональность.....	298
ТАНКИ: пять точек воздействия.....	305
Избыточный профессионализм.....	311
Техника СВ (свойства — выгода).....	312
Сила воображения.....	316
Давайте вашим клиентам выбор.....	318
«Вы можете согласиться или отказаться, решение за вами».....	321
Глава 10	
Окончательный отказ.....	323
Оставляйте дверь открытой.....	323
Заключение.....	327
Приложение.....	329
Корпоративные программы обучения.....	329
Об авторе.....	333

Введение

Зачем я написал эту книгу?

Ведь существуют сотни и тысячи книг, посвященных продажам. Почему я решил написать еще одну?

Потому что пришло ее время.

МИР ПРОДАЖ ИЗМЕНИЛСЯ: ПРИМИТЕ ЭТО

Если вы работаете в сфере продаж достаточно долгое время, то, конечно же, видите: мир изменился. Подходы, которые срабатывали 15–20 лет назад, почему-то потеряли эффективность! Вы стараетесь, усердно трудитесь, вы добросовестны, но по какой-то непонятной причине не получаете желаемого результата. Вам как-то удается поддерживать отношения со старыми клиентами, а вот с новыми все почему-то гораздо сложнее. С каждым годом все больше усилий уходит впустую, денег все меньше, новые сделки даются все труднее.

Если же вы новичок в профессии, то, скорее всего, вам особенно трудно добиться успеха. У вас есть план продаж; возможно, вы посетили несколько тренингов, что придало вам уверенности; вы продаете хороший продукт, у вас отличный коллектив, руководство, доброжелательные старшие товарищи... Вас научили рассказывать о продукте, вы знаете все его преимущества, вам дали клиентскую базу. Вы искренне хотите зарабатывать. Казалось бы, продавать в таких условиях не составит труда.

Однако вы чувствуете: что-то не так. Все, чему вас учили, вроде бы правильно и разумно, однако применить полученные знания на практике

не удастся. Клиенты не отвечают на рекламные письма, не подходят к телефону. Назначить встречу трудно. Клиенты уклоняются от общения. Все чаще они говорят: «Спасибо, мы подумаем» и исчезают. А ведь вы точно знаете, что ваш продукт будет им очень полезен! Если бы только они согласились выслушать вас! И вот вы стоите, красивый, умный, готовый рассказывать и убеждать, а они слушают вас невнимательно. И опять звучит это неопределенное: «Мы подумаем...» В результате продажи падают, план не выполняется, руководство недовольно, собственный кошелек не наполняется, и так изо дня в день, из месяца в месяц.

А ведь вам обещали, что в продажах можно отлично заработать — надо лишь добросовестно трудиться, делать больше звонков, назначать больше встреч, оттачивать мастерство агрессивной презентации — и все выйдет само собой! При этом вы прекрасно видите, что некоторые коллеги получают совсем другие результаты и другой доход. Однако вам не удастся даже приблизиться к нему.

И вот опускаются руки, нет желания идти на работу. Возникает неуверенность в завтрашнем дне. В какие-то минуты вы даже раздумываете, не сменить ли вам профессию.

Конечно, вы заключаете какие-то сделки и получаете какую-то прибыль. Ваши усилия не совсем уж напрасны; вас не увольняют, вы не голодаете... «Но неужели это все, чего можно достичь в продажах? — думаете вы. — Неужели именно на такой результат я потрачу свою единственную, неповторимую жизнь?»

Знакомо? Досадно? Обидно? Конечно да!

«Почему так происходит? Что случилось с этим миром? Что я делаю неправильно? И что нужно делать, чтобы было по-другому?» — думаете вы.

Коллеги, эта книга — для вас. Из нее вы узнаете, что и как вам делать. Я научу вас.

Но все же: что происходит с миром? И как продавцу занять свое достойное место в нем?

Мир действительно изменился. Это нужно принять. Так, как было раньше (десять, тридцать, пятьдесят лет назад), уже не будет никогда. Наука о продажах похожа на другие науки. Здесь так же есть свои открытия, прорывы, новые школы и методики. Но так уж устроена любая деятельность: обучение не успевает за практическими навыками. Поэтому сегодня на тренингах вас учат тому, что хорошо срабатывало

в прошлом веке. Нет смысла винить в этом кого-то. Так всегда бывает. Самый простой пример: мы редко пишем от руки, уже давно всё печатаем на компьютере, а в средних школах до сих пор не введены в обязательном порядке уроки по десятипальцевому слепому методу печати. В итоге молодой выпускник вуза 15 минут набирает письмо клиенту двумя пальцами, тогда как мог бы написать за это время три письма. Что делать такому выпускнику? Осознать необходимость перемен и освоить новый навык.

Что делать продавцу? То же самое.

Что же изменилось в мире с точки зрения продаж?

Во-первых, исчезла разница между продуктами. Сколько бы вам ни говорили на корпоративных тренингах, что ваш продукт уникальный, все это, скорее всего, лукавство, призванное сохранить вашу увлеченность делом. В современных реалиях вы и ваши конкуренты продаете приблизительно одно и то же. Даже если появляется какая-то инновация, то ее очень быстро копируют конкуренты. К слову о копировании: когда компания Xerox выпустила свой первый копировальный аппарат, это стало прорывом! Никто не мог предложить ничего подобного. Техника Xerox была действительно уникальной — и очень быстро завоевала рынок.

В наши дни такое вряд ли возможно. Иными словами, исчезает понятие товарного конкурентного преимущества. Все продукты в целом нормальные, хорошие. Но уникальности — нет.

А если и есть отличия, то искать их надо весьма тщательно, и покупатель не будет этим заниматься. Вам, продавцу, очевидны преимущества, а ему, клиенту, — нет. И, что хуже всего, у него нет и желания разбираться. А когда очевидных отличий нет, сразу же поднимает свою мерзкую голову ее величество Цена. Именно цена теперь — единственное заметное и понятное отличие, на которое потенциальный клиент обращает внимание.

Однако если низкая цена — ваше единственное преимущество, то вряд ли вы сможете хорошо заработать. Фактически этой разницей в цене вы будете покупать себе клиентов — за собственный счет и за счет вашей компании. Вам нужны новые инструменты.

Во-вторых, и это главное, впервые в истории продаж все козыри находятся в руках покупателей. Интернет уравнил людей, предоставив им всем легкий доступ к информации! А информация — это власть.

Раньше покупатель мог получить сведения только от продавца. Если покупатель хотел узнать о продукте больше, приходилось слушать. И лишь когда продавец заканчивал свой рассказ-консультацию, клиент решал, заключать сделку или нет.

Сегодня покупателю не обязательно обращаться к продавцу. Он может сам получить нужные ему данные в любой момент — без назойливости, рекламных улыбок и давления. Покупатель никогда особенно не любил формат «Говори и продавай», в котором работает большинство продавцов, но у него не было выбора. А теперь — есть! И он с большим удовольствием от продавца избавляется.

Как следствие, способность продавца повлиять на решение очень сильно снизилась. Изменилась сама модель взаимодействия: покупатель просматривает в среднем 15 информационных ресурсов, чтобы выбрать себе товар. Продавцу остается только оформить покупку, иногда задав какие-то уточняющие вопросы. Покупатели руководствуются отзывами в интернете, советами знакомых, статьями экспертов — и куда в меньшей степени рекомендациями продавцов!

В-третьих, накопилось недоверие к продавцам. Конечно, когда информацией владели только продавцы, некоторые из них использовали свою власть нечестно: обманывали, недоговаривали. Как это часто бывает, в итоге негативное отношение распространилось на всех продавцов. Долгое время покупателю приходилось терпеть. Сегодня же клиент идет в интернет еще и за тем, чтобы самостоятельно принять решение. Чтобы не быть обманутым. Чтобы не разочароваться. Чтобы не раскаяться в том, что доверился. Чтобы не поддаться на красивые речи и убеждения. Чтобы *убедиться самому*.

Волшебная сила и ценность самоубеждения

Итак, клиент больше не нуждается в том, чтобы его убеждали. И у продавца не получится игнорировать этот факт! Сегодняшний клиент хочет сам найти причины для покупки — весомые, настоящие. Он не хочет, чтобы его убеждал продавец, не желает быть объектом воздействия. Он хочет принимать решения самостоятельно. Именно поэтому классические методы прямого убеждения теряют эффективность.

Но сделка не состоится, пока клиент не уверен в правильности выбора.

Что же делать продавцу, когда, с одной стороны, невозможно осуществить продажу, не убедив покупателя, а с другой стороны, прямое убеждение вызывает резкое отторжение? Ответ — необходимо использовать силу *самоубеждения*.

Самоубеждение

Запомните это слово.

Именно через самоубеждение клиента совершаются продажи в современном мире и будут совершаться в будущем. Причина проста — клиенты не станут спорить с собственными доводами в пользу покупки. Они себе доверяют. Они уважают себя и свое мнение. Такова данность. Не нужно с ней бороться. Нужно научиться с ней работать.

Просто вы до сих пор не задумывались о силе самоубеждения. Вас учили убеждать самому, «говорить и продавать». Наверняка учили из самых добрых побуждений, но в итоге вы остались без действующих инструментов. Просто примите, что эти времена прошли, и учитесь новому. Ведь сила самоубеждения во много раз выше, чем убедительность доводов любого продавца. К чужим словам мы всегда относимся с некоторой критичностью. Нельзя полностью слиться с разумом другого человека, угадать все его реакции. Только собственные доводы мы можем принять без какого-либо отторжения. Только собственные решения имеют для нас абсолютную ценность. Очень неразумно не использовать эти факторы в вашей работе.

Результатом такой работы становится решение клиента, основанное на самоубеждении, — то есть самое прочное, надежное, устойчивое решение, какое только может быть.

Самоубеждение не вызывает раздражения, клиент принимает решение абсолютно добровольно, никто не ущемляет его интересов.

Именно в этом направлении действует продавец-эксперт.

Невозможно добиться ничего подобного путем классического подхода «Говори и продавай», нацеленного на убеждение со стороны.

Суть экспертного подхода

Сегодня, на стыке эпох, об экспертном подходе мало говорят и еще меньше — пишут. Моя книга станет первой ласточкой. Я написал ее,

используя опыт сотен компаний — моих клиентов и тысячи историй успеха и неудач наших с вами коллег; вложил в книгу свой тридцатилетний опыт, обширные личные наблюдения, изучил результаты серьезных исследований.

К пониманию экспертного подхода я начал приближаться очень давно, впервые — лет пятнадцать назад, когда подход «Говори и продавай» переживал расцвет. Однако уже тогда чувствовалось, что скоро ему придет конец. Время показало, что я был прав.

Эта книга — первая, в которой раскрываются все тайны экспертного подхода к продажам и силы самоубеждения.

Золотой век подхода «Говори и продавай» закончился. Продавцы, которые этого не понимают и не перестроятся, неизбежно будут терять прибыль и уже не станут лидерами отрасли. Клиенты выбирают поставщиков, которые применяют в работе экспертный подход. Это неизбежно.

Да, в прежние времена покупатель, чтобы принять решение, нуждался в консультации поставщика. Этого больше нет. Современные покупатели *сначала* принимают решение, а потом ищут продукт.

Исследования показывают, что до 57% покупателей готовы совершить покупку еще *до того, как они начинают искать поставщика*. При этом от продавцов они получают менее половины всей информации, которую используют, принимая решение. Откуда же покупатели берут необходимые данные? От собственных консультантов по снабжению, от коллег, из отзывов независимых экспертов и других пользователей — а к продавцу, с его уникальными знаниями и опытом, обращаются в последнюю очередь!

Задумывались ли вы об этом?

Как вы думаете, можно ли добиться внушительных результатов, если пользоваться старыми методами в новых реалиях? Если работать больше и усерднее, но при этом игнорировать изменение мира?

Нельзя! Работать нужно не больше, а умнее.

Сегодняшний продавец — это не говорящая голова, не озвученная рекламная листовка, не безликий человек из толпы таких же.

Современный продавец-эксперт — это помощник, друг, консультант, опора и поддержка.

И по этой причине эксперту не страшна ценовая конкуренция! Ведь у любого продукта могут и должны быть дополнительные

преимущества, и цена — лишь одна из многих в этом списке. Для эксперта цена никогда не стоит на первом месте, потому что *он сам* является для клиента первой и самой значимой ценностью в сделке. Возможно, сейчас вы не совсем понимаете, о чем я. После прочтения книги вы убедитесь, что именно присутствие эксперта делает его предложение особенным!

В плане подхода эксперта можно сравнить с психологом. Хороший психолог никогда не дает советов! Он не диктует, что клиенту/пациенту нужно сделать, даже если считает, что знает верный ответ. Грамотный психолог с помощью грамотных вопросов сначала вызывает доверие к себе, а затем побуждает клиента говорить, рассуждать, самостоятельно искать и находить вывод — и действовать. Психолог — это помощник. Решения о своей жизни клиент принимает только самостоятельно. Именно в результате этого клиента озаряет: «Ага! Так вот как я могу улучшить свою жизнь! Вот что мне нужно сделать».

Без такого озарения любые изменения в жизни клиента будут *вынужденными*, а значит — *неустойчивыми*. На неустойчивых решениях невозможно построить долговременные деловые отношения.

Означает ли все вышесказанное, что продавец-эксперт может совершать сделки без агрессивного убеждения и давления?

Да!

Значит ли это, что эксперту не приходится работать с возражениями, потому что их не существует?

Да!

Позволяет ли такой подход зарабатывать принципиально больше?

Да, безусловно! Только он и позволяет.

И этому можно научиться? Существует методика?.. Это не какое-то тайное знание, а вполне четкая информация, которую можно внедрять?..

Именно так! Прочитав эту книгу и применяя полученные знания, вы можете стать настоящим экспертом и добиться в продажах серьезного успеха.

Существует множество книг, объясняющих, *что* надо делать, но никто толком не пишет — *как*. Моя книга — прикладная: значительную ее часть составляют методики, конкретные рекомендации, советы. Я расскажу, что именно нужно делать, и объясню, покажу, как это делать.

Книга разделена на две части, в каждой из них содержится по пять глав.

Мы начнем с более глубокого разговора о переменах в мире продаж. Невозможно подготовиться к экспертной работе, если не понимаешь, чем вызваны такие перемены. Иначе говоря, надо знать свою историю. Вы узнаете, почему продавцы так тяжело расстаются с классическим подходом и с таким трудом учатся новому. Я расскажу, что нужно сделать, чтобы новые знания не пропали, а помогли вам в работе, способствовали самоубеждению ваших клиентов.

Практически сразу, в первой же главе я дам две методики, которые помогут вам принять суть экспертного подхода и сразу же начать совершенствоваться.

Во второй главе мы обсудим великую роль интернета в жизни современного покупателя и продавца. Вы узнаете, какие возможности и проблемы появились после того, как каждый человек получил свободный доступ к океану информации. Конечно же, мы поговорим о том, какие выводы из этого следует сделать.

Третья глава посвящена самоощущению эксперта, его устойчивой позиции. Вы узнаете, каково это — быть экспертом и как им стать. Суть экспертного подхода базируется на убежденности в его правильности и твердой уверенности в своих действиях. Без этих знаний нет смысла приступать к конкретным шагам.

В четвертой главе мы поговорим об экспертно-социальных продажах, то есть о том, как эксперт использует возможности социальных сетей для укрепления своей позиции и взаимодействия с потенциальными клиентами. Эти возможности огромны, не пользоваться ими неразумно. Работа с соцсетями — задел на будущее, в перспективе — постоянный источник новых клиентов и расширение сети деловых контактов. К сожалению, многие люди (и продавцы — не исключение) не просто не получают результата, но даже используют соцсети себе во вред. Работать с социальными медиа не так сложно, если знать как. В этой главе я дам подробные практические рекомендации.

Пятая глава рассказывает о таинственных «лицах, принимающих решения» (ЛПР). Грамотное взаимодействие с ними — неотъемлемая часть экспертной работы. Наверное, каждый продавец знает, что они существуют, и одной из главных своих задач считает найти их и каким-то образом повлиять на их решения. Я объясню, что нет ничего более далекого от эффективной работы с такими людьми. В современном мире не существует единственного мифического ЛПР, все

устроено гораздо сложнее. Лица, от которых зависит решение о покупке, весьма многочисленны, и выстраивать работу с ними нужно совершенно по-разному. Как именно? Мы это очень подробно рассмотрим.

Вторая часть книги посвящена прикладным инструментам продавца-эксперта, то есть вашим конкретным действиям, навыкам, умениям, благодаря которым клиент самостоятельно примет решение в пользу сделки. Когда вы применяете эти навыки систематически, с пониманием сути, то дополнительная ценность вашего предложения формируется сама собой.

В шестой главе мы поговорим об основах экспертной коммуникации. Это важнейшая тема, без преувеличения. То, как эксперт держит себя с первой секунды, как он говорит, как он располагается по отношению к собеседнику, повлияет на весь ход переговоров. Ваш образ, настрой, поведение убеждают гораздо сильнее, чем слова. Задача эксперта — стать «своим» для будущего клиента, и у этой задачи есть вполне конкретные решения, о которых я расскажу.

Седьмая глава повествует о вершине экспертного мастерства — постановке правильного диагноза при помощи ювелирной работы с вопросами. Здесь классическим продавцам, вероятно, будет особенно сложно. Никаких «Говори и продавай», забудьте об этом. Основа основ сделки — выявление истинных потребностей вашего клиента, а установить их можно только с помощью грамотных вопросов, которые складываются в экспертную систему. Сразу скажу: использование такой системы избавит вас от необходимости работать с возражениями. Их просто не станет! Помните: там, где действует самоубеждение, нет нужды возражать: никто не будет спорить сам с собой.

Глава содержит большое количество методик, упражнений; мы разберем несколько примеров, и вы увидите, что вопросы приведут вас к успеху там, где раньше вам приходилось сдаваться.

Восьмая глава посвящена слушанию. Уметь слушать — гораздо важнее, чем уметь говорить! К сожалению, это понимают немногие, и я считаю своим долгом исправить положение. Мне известны случаи, когда продавец вообще ничего не рассказывал о своем продукте. Он грамотно слушал, и этого было достаточно.

Разумеется, речь идет не о пассивном поверхностном слушании, а о профессиональном, экспертном. Ему можно и нужно научиться.

Ведь когда вы слушаете, ваш собеседник говорит — и убеждает сам себя совершить сделку.

В этой главе вы пройдете тест на тип слушателя, узнаете свои слабые места и способы сделать их сильными. Я расскажу о двух стилях экспертного слушания, которые можно применять в различные моменты переговоров.

И только в девятой главе мы рассмотрим нюансы экспертного предложения. Да, только на этом этапе эксперт начинает говорить о продукте! Но и здесь ни о какой классической презентации не будет и речи. Поверьте, существуют куда более эффективные приемы и техники. Но их тоже нельзя использовать механически, одинаково для каждого клиента. Я расскажу о том, что может волновать ваших заказчиков на данном этапе и как работать с их тревогами. Результатом станет самонаблюдение клиента в необходимости сделки с вами.

Десятая глава — очень короткая. В ней я говорю об окончательных отказах. Да, изредка в жизни эксперта случается и такое. Он все сделал правильно, однако переговоры не привели к покупке. Главное в этом случае — оставлять дверь открытой. Жизнь не кончается сегодня. Мир продолжает меняться. Изменения затрагивают и рынок, и компанию клиента, и вашу компанию, и лично вас. А это значит, что ваши отношения, скорее всего, не завершены, они лишь на время приостановлены и могут возобновиться на новом витке в любой момент. Как сохранить такую возможность, я расскажу именно здесь.

Подведу итог.

Суть эффективной продажи в наши дни не в том, чтобы продать товар, а в том, чтобы помочь своему клиенту добиться успеха в его деятельности. Если вы будете находить для клиентов умные, продуманные решения, которые в первую очередь соответствуют их интересам, положительные результаты не заставят себя ждать.

До тех пор пока ваши клиенты убеждены в том, что вы искренне заботитесь прежде всего о них, вы для них не просто продавец, старающийся побыстрее сбыть товар, — вы настоящий помощник. Помощник, которого они никогда ни на кого не променяют.

Многие руководители и опытные продавцы на подсознательном уровне уже пришли к пониманию того, что сегодня необходимо использовать в своей работе экспертный подход и методики самоубеждения. Проблема в том, что никто не был способен обучить их этому.

Вот почему я написал свою книгу.

После прочтения вы полностью переосмыслите свой подход к продажам и перестроите рабочий процесс.

Будет много нового, непривычного. Для кого-то — даже революционного. Призываю вас настроиться самым серьезным образом. И помните:

**Самоубеждение + Экспертный Подход =
Ключ к Невероятному Успеху Продавца**

И напоследок.

Результат, который вы получите, сопряжен с огромным удовольствием. Я говорю не только о материальной выгоде, хотя ее никак не скинешь со счетов.

Я говорю об управлении процессом продажи — навык, которым владеют лишь немногие продавцы. Большинство же уходит на пенсию, так и не ощутив, что это такое: управление, влияние, власть — конечно, над процессом переговоров, а не над людьми.

Новый подход доступен всем. А вот успех в продажах придет не к каждому. Если вы занимаетесь своей работой с девяти до шести, а потом выходите из офиса и выбрасываете дела из головы до следующего дня, то начинайте переосмысливать свое отношение к делу.

Переосмыслите и название нашей профессии: продавец. Ее корень восходит к праиндоевропейскому слову, смысл которого — «отдавание». И я возмущен, когда слышу уничижительное прозвище «продажник». Причем так никогда не назовет себя ни один продавец! «Продажником» его могут назвать менеджеры по персоналу, разнообразные консультанты и т. п.

Продавец — одна из самых древних профессий на земле. Она появилась, когда еще и в помине не было ни менеджеров по персоналу, ни бизнес-консультантов. В русском языке за сотни лет возникло немало синонимов: купец, коммерсант, негоциант, торговый представитель, менеджер по продажам... Все они достойны обозначать ту деятельность, которой мы занимаемся. А вот «продажник» — грубое и глупое слово. Не позволяйте так себя называть. И никогда не называйте себя так сами!

Я полагаю, что профессия продавца дает массу поводов для гордости, уважения, признания. Я испытал это на себе и множество раз наблюдал среди слушателей моих тренингов. Мы, продавцы, гордимся

своей профессией и требуем соответствующего отношения к ней. Если мы сами не будем уважительно относиться к своему ремеслу, то чего ожидать от окружающих?

Эксперт гордится своей профессией, он искренне любит ее, и мир продаж отвечает ему взаимностью. Не может быть эксперта без любви и уважения к своему делу.

Даже если сейчас вы не очень меня понимаете, все изменится, как только вы начнете работать над образом эксперта. Вы увидите, буквально почувствуете кожей уважительное, почтительное, доверительное отношение к вам — именно потому, что вы продавец. Я желаю вам ощутить это как можно скорее.

*Ваш
Дмитрий Норка*

Часть I

СУТЬ ЭКСПЕРТНОГО ПОДХОДА

Глава 1

Расширение горизонтов мышления

Мне хотелось бы начать наш долгий разговор с небольшого экскурса в историю торговли. Так мы лучше поймем, с каким багажом продавцы пришли к сегодняшнему дню; определим, что мы знаем о продажах в целом; разберемся, что такое классический подход и почему его позиции так стойки в умах продавцов; осознаем, почему в реальном мире эти позиции шатки, и убедимся, что на смену традиционным продажам приходит новая эра.

Торговля зародилась еще на заре человечества, так что в том или ином виде продавцы существовали всегда. Но тысячелетиями продажи развивались стихийно: никакой науки о них не было. Долгое время к продавцам относились, скажем так... не слишком уважительно. И только начиная с двадцатых годов XX века их деятельность начали рассматривать и исследовать по-настоящему серьезно. Понятие «продавец» стало профессией, и теперь эта профессия открывала прекрасные возможности для карьерного и финансового роста.

В 1925 году вышла книга «Психология продаж» (The Psychology of Selling and Advertising) Эдварда Стронга — первое серьезное, систематизированное исследование вопроса. В ней с психологической точки зрения описывались действия продавца, необходимые для достижения

результата. Книгу можно считать первым «официальным» учебником для продавцов-консультантов.

С этого момента исследования в области продаж только набирали обороты. На них уже целый век обращают самое пристальное внимание предприниматели, ученые, бизнес-консультанты. Результатом их работы становятся все новые и новые модели и техники продаж. Для чего они нужны?

Как известно, после окончания Второй мировой войны на Западе начался расцвет потребления. Промышленность переживала период бурного роста, технологический прогресс поражал воображение, благосостояние общества быстро росло.

Казалось бы, наступил золотой век продавца: делать ничего не нужно, а деньги текут рекой. Предприятия процветают, активно вкладывают средства в производство и развитие; покупательная способность населения растет, что приводит к новому витку роста производства. У покупателей есть деньги и желание тратить, у производителей — отличные товары. Все счастливы. Но так уж устроена наша жизнь, что в ней нет ничего постоянного. Покупатели достаточно быстро удовлетворили свои основные потребности, и у продавцов появились первые трудности.

Несложно продать компании, наращивающей автомобильный парк, новые машины. Куда сложнее сделать это, если автопарк уже укомплектован и компания им довольна. Чтобы совершить продажу, нужно объяснить, чем автомобили поставщика отличаются от других и почему покупателю непременно нужны именно они; привести непоколебимые доводы о росте доходов и уважения клиентов. А это уже совсем другой уровень сложности.

Самого товара/услуги теперь было недостаточно, продукту требовалась легенда, а продавцу — серьезные, развернутые знания, техники, методы продаж, чтобы элементарно выжить в конкурентной борьбе. Производители соревновались друг с другом, и если кто-то и создавал уникальный продукт, то новшество сразу перенимали конкуренты. Весьма скоро существовать только за счет товарного преимущества стало очень сложно. С каждым годом появлялось все меньше и меньше по-настоящему уникальных товаров и все больше — «клонов», очень похожих по своим потребительским качествам.

Впрочем, конкуренция росла не только между производителями. В среде продавцов она развивалась так же стремительно: новые

успешные формулы и концепции продаж быстро распространялись в профессиональной среде. В результате интенсивного развития науки о продажах и возникли те подходы, которые сегодня мы называем классическими и до сих пор используем. Но политика следования проверенным моделям привела к тому, что продавцы, как и производители, стали очень похожи друг на друга. И владение всеми этими, без сомнения, замечательными классическими навыками продаж в наши дни уже нельзя назвать абсолютным преимуществом, как ранее. Продавцу нужно постоянно учиться, овладевать новыми навыками, только тогда он будет конкурентоспособен на рынке.

Итак, понятие «продавец» стало профессией. И, несмотря на то что, казалось бы, продажи изучены вдоль и поперек, эта профессия очень динамично развивается, более того: переживает в наши дни период возрождения. Время классических продаж прошло. Наступает время продавца, владеющего экспертным подходом. И впереди у него — великое будущее.

ЧЕТЫРЕ ЭРЫ ТОРГОВЛИ В НАШЕЙ СТРАНЕ

С Западом все более-менее понятно, а что же происходило в последние несколько десятилетий в нашей стране?

Около 70 лет мы были изолированы от мира. Поэтому неудивительно, что и наука о продажах шла по своему уникальному пути. Давайте оглянемся назад, чтобы понять, как выглядел этот путь и какая историческая база формирует отечественную специфику продаж.

В моей библиотеке есть интересная книга, изданная в 1970-х годах, называется она «Основы советской торговли». В ней подробно рассказывается о логистике, торговом оборудовании, бухгалтерской отчетности и прочем. Но нет ни слова о талантах продавца, об умении продавать. Профессии как будто не существовало.

И не удивительно: в Советском Союзе необходимость в продавцах (в современном смысле этого слова) отсутствовала. Надо было уметь не продать, а достать! Конкуренции не существовало, процветал бартер: ты мне финские сапоги, я тебе говяжьё вырезку, ты мне партию станков, я тебе ремонт помещения. Поведение продавцов было соответствующим. «Вас много, а я одна!» — этот крик души продавщицы

из советского гастронома иллюстрирует ситуацию как нельзя лучше. Вспомните фильм «Блондинка за углом», а если не видели — обязательно посмотрите. Вы хорошо поймете, что такое советская торговля и как в ней в течение десятилетий выстраивались отношения продавца и покупателя.

Я условно делю торговлю в нашей стране на четыре эры.

Эра первая — «Продавец игнорирующий»

Он родом как раз из тех лет, когда ни о какой товарной конкуренции не было и речи. Кто для него покупатель? Навязчивый посетитель, которому вечно что-то нужно. Зарплата продавца не зависит от объема продаж, а покупатели только мешают, путаются под ногами. Откуда взяться уважению к покупателю, минимальной вежливости? В них просто нет необходимости! Так продолжалось много лет. Кроме того, цены в Советском Союзе регулировались государством, поэтому ценовая конкуренция также отсутствовала.

Такая же картина наблюдалась в области взаимодействия предприятий (я пока не могу применить здесь термин B2B, потому что никакого «В», бизнеса в современном понимании этого слова, в ту эпоху еще не существовало). Достать что-либо нужное было невозможно, а то, что никому не требовалось, продолжало производиться и часто просто пропадало, не находя спроса. Сейчас такое себе трудно представить, однако это наше прошлое, причем сравнительно недавнее. Словом, работа продавца не требовала никаких особенных навыков и умений.

Но ничто не может продолжаться вечно, время перемен наступило и в нашей стране, и пришлось они на конец восьмидесятых годов XX века. Началась перестройка. Появились первые кооперативы, мелкие частные производства, тоненький ручеек товаров потек из-за рубежа. Зародилась слабая, но все же конкуренция. И вместе с ней начали меняться и продавцы. В их голосе редко, но все же стали появляться нотки вежливости.

А в 1990 году в Москве на Пушкинской площади открылся первый McDonald's. Очередь к нему завивалась кольцами, люди стояли часами, чтобы получить заветный гамбургер, который стоил тогда очень дешево.

Я тоже отстоял эту очередь, мне было невероятно любопытно. Передо мной делала заказ женщина — обычная советская женщина. Девушка-кассир вручила ей поднос, улыбнулась стандартной улыбкой и произнесла знакомую всем фразу: «Спасибо за заказ, приходите к нам снова».

Женщина смогла только пролепетать: «Доченька, а скажи еще раз». Девушка не отказала ей в такой любезности и повторила свои приветливые слова. Наверное, покупательница просила бы повторить их еще и еще, но очередь напирала, и ей пришлось уйти.

После пустых гастрономов, после многочасовых очередей и продуктовых карточек обычная человеческая вежливость выглядела как что-то невероятное. Любому продавцу, который давал себе труд улыбнуться, сопутствовала удача. Люди, измученные вечным дефицитом, стали встречать еще и улыбку, и вежливое обращение, и ласковое слово — небывалый по тем временам комплект! Это небольшое, казалось бы, дополнение давало колоссальное конкурентное преимущество. Между теми, кто его использовал, и всеми остальными появилась пропасть.

Вежливость недолго оставалась конкурентным преимуществом, вскоре она вошла в норму. Требовалось что-то новое. Стало необходимо прилагать дополнительные усилия и овладевать новыми знаниями, чтобы как-то выделяться. Ведь товары по-прежнему не отличались большим разнообразием и уж точно далеко не всегда — высоким качеством. Зато резко возросло их количество, что привело и к стремительному увеличению армии продавцов.

Им требовался какой-то результативный подход, который можно было бы быстро тиражировать; некие универсальные слова и действия, приводящие к прогнозируемому, исчислимому результату.

Эра вторая — «Продавец втюхивающий»

Рынок всегда быстро откликается на запрос клиента. В короткие сроки сформировался новый подход: «Мне все равно, кому продавать, мне все равно, что продавать. Дайте мне товар, покажите потенциальных

покупателей, и я совершу продажу». Этот подход потребовал новых навыков, и компании, в том числе те, что производили чудодейственные таблетки для похудения и реализовывали их через армию продавцов или работали по системе многоуровневого маркетинга, активно занялись обучением многих тысяч продавцов.

Продавца этого периода я условно называю «продавец втюхивающий». И существенную роль в его становлении сыграли западные компании, активно осваивавшие российский рынок.

Конкурентное преимущество продавца второй эры было следующим: он уделял покупателю внимание, проявлял к нему интерес. Надо сказать, что интерес к собственной персоне — то, чего не хватает нам всем. Никогда этого не бывает много, никогда не бывает достаточно. А уж если избалованный покупатель слаще морковки ничего не видел... Теперь же его уговаривают, с ним беседуют, ему бесплатно дают образцы в нарядных пакетиках. Ну как тут не купить!

Главный акцент такой продавец делает на продукте, и делает это активно, на грани навязчивости. Такой подход был непривычен и в целом какое-то время нравился покупательской аудитории, в основном именно из-за своей новизны.

Какие же навыки требовались продавцу второй эры? Конечно же, это умение вступать в контакт, делать качественную, эмоциональную презентацию и закрывать сделки любой ценой. Метод требовал затейливой аргументации и умелой обработки возражений, в том числе агрессивной. Вот эта-то агрессивность, навязчивость, вездесущность и была самым заметным недостатком, ведущим к неприятию таких продаж. В эти годы появилась целая плеяда активных, вечно ищущих покупателя продавцов, от которых невозможно было укрыться. Их действия быстро приелись и стали вызывать отторжение. Люди моего поколения помнят, как в девяностых годах продавцы неких чудодейственных средств носили значки с надписью «Хочешь похудеть — спроси меня как». В какой-то момент раздражение от их деятельности привело к появлению значков с другой надписью: «Хочешь получить по морде — предложи мне купить». Да, покупатели быстро научились возражать!

Одновременно до людей постепенно стало доходить, что подход «продавца втюхивающего» отодвигает их собственные интересы на второй план. До истинных потребностей покупателя продавцу большого дела

нет. А красивые слова быстро потеряли цену и стали шелухой, оберткой, которая особой радости уже не приносит.

С точки зрения эволюции постсоветских продаж наступление второй эры привело к явному расслоению в среде продавцов, поделив их на «плохих» (мыслящих по-старому, формально выполняющих свои функции) и «хороших» (внимательных, активных, улыбчивых, интересно рассказывающих, обещающих райскую жизнь). «Хорошим» продавцам удалось на какое-то время вырваться вперед, но очень скоро этими навыками овладели все желающие, и они перестали быть конкурентным преимуществом.

Эра третья — «Продавец — решатель проблем»

Итак, наступил очередной кризис, и снова стала очевидной необходимость меняться. Поэтому третья эра не заставила себя ждать. Условное наименование продавца третьей эры — «решатель проблем». Продавцов новой эры учили понимать, что покупателю действительно надо, выяснять его потребности и с помощью своего товара пытаться эти потребности удовлетворить.

Если для продавца второй эры главным было умение агрессивно убеждать, то в третью эру на первый план вышло умение удовлетворять потребности, а для этого — задавать правильные вопросы и вступать в контакт. Иными словами, в новой модели продавец ориентировался не на свойства своего товара, а на задачи покупателя. На фоне продавца, впаривающего любой ценой, такой специалист выглядел куда привлекательнее! Этот подход стал давать явное конкурентное преимущество.

А главное — он действительно начал приносить ощутимый результат, в том числе на рынке B2B. Я отдельно подчеркиваю это, ведь при продаже продукта от бизнеса к бизнесу нужен более качественный и грамотный, более тонкий подход, более вдумчивое отношение к работе. Продавцы третьей эры — это уже профессионалы, не случайные в своем деле люди. Поскольку новые принципы работы стали приносить заметную выгоду, все больше компаний стали использовать их в своем бизнесе. Почти наверняка в том или ином виде этот подход используете в своей работе и вы.

Продавцам третьей эры, соответственно, понадобились и новые навыки. Если ранее нужны были умение убеждать, расписывать

преимущества, распускать павлиний хвост, то в третью эру важными стали умение слушать, задавать правильные вопросы и подстраивать предложение под запросы конкретного покупателя. Новому популярному подходу было посвящено много книг, статей, тренингов; вскоре на рынке B2B его стало использовать подавляющее большинство продавцов.

Что же получилось в итоге? Какую картину увидел покупатель? Все товары одинаковые. Подходы к продажам у всех продавцов тоже более-менее похожие. И возникает ситуация, в которой покупателю становится безразлично, у кого приобрести продукт. Ведь он не видит разницы между продавцами (и ее действительно почти нет)! И клиент перестает придирчиво выбирать, он делает покупку в случайной компании, наугад. Либо главным критерием становится цена. Иногда доходит до смешного: решение принимается в пользу товара, который дешевле на десятые доли процента. А все потому, что нет четко выраженных отличий — или потому, что продавец не сумел эти отличия донести до покупателя. В результате проигрывают все.

Конечно, можно продолжать бороться за покупателя с помощью снижения цены, и многие наши коллеги именно это и пытаются делать. Ведь если потребитель не видит принципиальных отличий между товарами, то цена становится единственным конкурентным преимуществом, и только она может вдохновить на покупку. Но у такого подхода масса недостатков. Во-первых, цену нельзя снижать до бесконечности, и всегда найдется тот, кто предложит дешевле. Во-вторых, нет смысла заниматься продажами, если нет возможности хорошо заработать! Продажи — это прекрасный путь к финансовому успеху — но, разумеется, только в том случае, если вы не продаете себе в убыток. В-третьих, далеко не всегда низкая цена является для клиента самым главным преимуществом (что я убедительно докажу вам в главе «Конструируем экспертное предложение»). А в-четвертых — и это главное! — если сам продавец считает цену товара единственным преимуществом, то он практически никак не может влиять на решение покупателя. Такого продавца несет по воле волн, он не управляет процессом продажи.

Коллеги, я очень надеюсь, что это не ваш путь.

У вас есть выбор: придерживаться подхода третьей эры — безусловно, когда-то приносившего серьезные результаты, но ныне себя во многом исчерпавшего — или признать тот факт, что мы вступаем в новую, четвертую эру, и идти только вперед. Действуя по-старому, вы сможете