

Роман Петров

Белые продажи

Самый коварный и хитрый способ
увеличения продаж — это искрен-
няя любовь к клиенту.

ББК

Л

УДК

Петров Р.

Л

Белые продажи. Киев,

Издательство _____, 2013, 335с

ISBN .

В книге изложен подход к продажам, уместный в XXI веке. Продажи успешны только тогда, когда они открыты, искренни и основаны на рекомендациях клиентов. В книге приведено как множество практических примеров так и теоретические обоснования тех или иных рекомендаций по ведению продаж

ББК _____

ISBN

© Первая школа продаж «White Sales School».

Отзывы о книге Романа Петрова
«Белые продажи»

Есть выражение «Умение продавать – от Бога и этому нельзя научиться». Возможно, подобное мнение и было актуально на заре формирования рыночных отношений в независимой Украине, но уж точно не сейчас. В девяностых годах мы продавали в состоянии хаоса, в нулевых начали учиться на зарубежном опыте, пытаясь адаптировать его под свой менталитет, привычки, принципы. Что-то получалось, что-то -- нет, что-то придумывалось или дорабатывалось, но в любом случае основой тогда были зарубежные теория и практика. И, наконец, с 2013 года «продажники» могут ликовать: в свет вышла книга «Белые продажи»! В ней вы не найдете сухих научных формулировок, миллионов цитат из разных источников с подробным описанием очевидных вещей. Книга читается на одном дыхании. Множество ярких примеров из собственной практики автора, советы (именно советы, а не указания), применимые в любой сфере продаж, легкий стиль, в котором написана книга, делают ее настоящим бестселлером. Возвращаясь к приведенной выше цитате, могу с уверенностью сказать, что имея в арсенале книгу «Белые продажи», научиться продавать можно!

—Андрей Пантюхов

Начальник отдела по работе с корпоративными клиентами НСК «Олимпийский»

С точки зрения практикующего продавца, книга получилась исключительно актуальной. С первой страницы чувствуется, что она вобрала в себя только практический опыт и знания лучших специалистов в сфере продаж СНГ. Ее можно однозначно рекомендовать всем, кто уже работает или стремится построить карьеру в продажах! Эра теоретической литературы закончилась, книга открывает эру практической и прикладной литературы, которая поможет вам продавать лучше буквально с первой страницы...

— *Станислав Биров*
Менеджер по развитию бизнеса, Oracle

Мне видится, что данная книга задумывалась как учебное пособие и, одновременно, настольная книга для тех, кто только начинает свой путь в продажах. Об этом говорит и лёгкий стиль изложения, и освещение продаж с момента их зарождения, и сама структура книги – с поэтапным введением в суть современных продаж, краткими тезисами для закрепления и упражнениями в конце каждой главы.

Однако прочтя книгу до конца, причем на одном дыхании, я увидел ее совершенно под другим углом. Передо мной предстала квинтэссенция знаний и практик продаж, вобравшая в себя как обработку и анализ трудов других экспертов в области продаж, так и личный опыт и позицию автора. Именно отталкиваясь от собственного опыта, автор «красной нитью» проводит через всю книгу идею изменения самого подхода к продажам: отказ от «втучивания» и развитие долгосрочных,

честных и взаимовыгодных отношений между покупателем и продавцом.

Благодаря четкой структуре подачи информации, большому количеству примеров различных компаний, отраслей и отдельных личностей, книга будет безусловно интересна практически всем: от начинающего продавца до профессионала с многолетним стажем, от домохозяйки до руководителя или собственника компании.

—*Павел Крапивин*

Первый зам. пред. Правления, банк Контракт

Белые продажи -- книга о том как должен МЫСЛИТЬ продавец сегодня. Продукт, красивый офис, цена – все это необходимо, но недостаточно для успешного построения процесса продаж. Добавить живое участие в жизни и проблемах своего клиента, уметь сопереживать и разбираться в его нуждах, делая это искренне и не «под копирку» – вот главные ингредиенты, предложенные автором для блюда под названием «продажи».

— *Андрей Мужук*

Директор по продажам Allianz Украина”

Моя встреча с Первой школой продаж «White Sales School» состоялась 2 года назад. Познакомившись с её идейными вдохновителями, их философией, я понял, что кто-то наконец смог скомпилировать все те практические подходы,

которые действительно работают в продажах: реальный опыт без банальной теории, четкая система процессов управления продажами и философия Белых продаж.

Я очень рад, что автор реализовал мою давнюю мечту, написав книгу о продажах, какими они должны быть в XXI веке — цивилизованными, честными, грамотными и системными.

На самом деле, формула успеха в продажах не так сложна, как кажется. В её основе лежат: работа с реальными потребностями покупателей, уважение к клиентам и построение доверительных отношений с ними. И не важно, где эти продажи осуществляются: в профессиональной, личной или социальной сферах.

Мой опыт сформировал такое определение и понимание этому явлению. Продажи — это, прежде всего, система и определенная философия -- красивая и человечная.

Почему я рекомендую эту книгу? Потому что она даёт чёткое представление о том, как построить систему красивых, честных и, главное, эффективных продаж. Кому я её рекомендую? Она предназначена абсолютно для всех.

— Эдуард Савушкин
*Вице-президент по развитию бизнеса Компании
ИНКОМ*

Роман Петров
«Белые продажи»



Роман Петров – известный украинский специалист по продажам, бизнес-тренер, бизнес-консультант, преподаватель Первой школы продаж «White Sales School». Роман известен рядом публикаций, посвященных продажам и управлению продажами в различных деловых изданиях Украины, является соавтором книги «Реконизм. Как информационные технологии делают репутацию сильнее власти, а открытость — безопаснее приватности». Также Роман приобрел популярность своими захватывающими выступлениями в качестве спикера на различных конференциях. Роман обладает богатым опытом ведения продаж и управления ими. Его 15-ти летний опыт в продажах и управлении продажами охватывает более 20 отраслей, среди которых авиация, финансовые услуги, юриспруденция, информационные технологии, FMCG, консалтинг, сельское хозяйство, франчайзинг, средства массовой информации, реклама, многоуровневый маркетинг и другие отрасли экономики.

«Промо-страничка Королівські Митці»

Содержание

Предисловие	15
О продажах с любовью	21
Что мы продаем	27
Знак отличия	27
Помощь зала.....	29
Горная система.....	31
«Это» и миссия	35
Рынок случайных продаж.....	38
Быть монополистом.....	45
Сору-paste	48
Добавьте себя	50
Итоги главы.....	58
Кому мы продаем.....	61
Кто наш клиент	61
Растут как грибы.....	63
Охота на слонов	65
Мой любимый размер	71
Бизнес в сетях	73
Воронка.....	74
Береги честь смолоду	77
Не давайте обещаний, но исполняйте их	79

Ищите там, где уже нашли	81
Не там, где все.....	83
Любите партнеров	85
Прекратите охоту.....	88
Выстройте лестницу	89
Думайте как клиенты	92
Выставки — пустая трата времени	93
Итоги главы.....	98
Где найти покупателя.....	101
Генераторы контактов.....	101
Ветки на дереве.....	106
Главные обезьяны.....	108
Управляйте рекомендациями	111
Сорта мяса	113
Те, кому дают.....	117
Очевидное	118
Золотые клиенты	122
Рефрейминг	124
Уже есть.....	127
Уровень.....	131
Итоги главы.....	136
Зачем ему это	139
Встроенная защита	139

Задом наперед	144
Сверхкомпетентность	149
Откаты	156
Для чего это	161
Когда это нужно	166
Чем это можно заменить	172
Итоги главы	178
Когда клиент возражает	181
Причина и следствие	181
Опыт отсутствия	186
Сначала согласитесь	190
Где начинается работа с возражениями	194
«Нет» по умолчанию	201
Коммерческие предложения	205
Двусмысленно	209
Итоги главы	214
Мир с котами в мешках	217
Новое время	217
Пример	219
Как думает покупатель?	221
Регулирование	223
Старый подход	224
Антиселекция	225

Анонимные и репутационные сообщества	227
Сети людей.....	229
Решения	230
Большой секрет для маленькой компании	233
Как на ладони.....	234
Прозрачность как добавочная стоимость.....	239
Репутация — последний капитал.....	243
Продажи в плоском мире.....	244
Итоги главы.....	248
Не логично и не рационально.....	251
Бок о бок.....	253
Неизбежное	261
Ценность достижений	263
Наличие и отсутствие.....	265
Деньги вперед	267
Можно позволить	269
Влипание	272
Типажи.....	276
Итоги главы.....	284
Что продают менеджеры.....	287
Любимое занятие.....	287
Кто кому клиент?.....	290
Точка насыщения.....	296

Ключевое преимущество	300
Хотя бы один.....	301
Найм как продажа.....	305
Портфель клиентов.....	314
Деньги и карьера.....	315
Самые лучшие.....	321
Штрафы	324
Что продают плохие продавцы?.....	327
Итоги главы.....	330
Заключение.....	333

Предисловие

Все началось в 2009 году. Именно тогда, создав консалтинговую компанию по продажам, я впервые столкнулся с рынком бизнес-образования. Наша компания предлагала услуги аутсорсинга продаж и маркетинга. Мы не занимались обучением, мы, скорее, выступали организаторами продаж и приглашенными руководителями соответствующих подразделений в компаниях. Однако идея аутсорсинга продаж на тот момент была достаточно новой, поэтому нас привлекали, в первую очередь, в качестве консультантов и носителей опыта. Рынок требовал от нас услуг обучения, то есть того же, что предлагали тысячи «бизнес-тренеров» и «академий». Вместе с тем, я, зная из практики о низкой эффективности обучения людьми, никогда ничего не продававшими, старался избегать оказания подобного рода услуг. Но мне ничего не мешало собрать вместе действующих директоров по продажам и предоставить им возможность обучать людей, вместо того чтобы нанимать «бизнес-тренеров».

Это и было ключевой идеей, легшей в основу Первой школы продаж «White Sales School»: в феврале 2011 года появилась образовательная компания, которую мы могли рекомендовать своим друзьям и клиентам. Первая школа, в которой преподавали не «бизнес-тренеры», а практики, живущие продажами и готовые в свободное от работы время преподавать.

Выбирая, кому именно я мог бы поручить рассказ студентам школы о продажах, и стараясь удержать более 50 сильных преподавателей в общей канве, я пришел к выводу о необходимости выработки общего подхода — философии Белых

продаж. Продавцы, исповедовавшие агрессивный, навязчивый, лишенный любви к людям, но полный любви к деньгам подход, не должны были преподавать в этой школе.

Мое собственное понимание того, что является правильным в продажах, сформировало и лицо «White Sales School», и ее репутацию, и ее философию. За два года философия Белых продаж создала уникальную бизнес-среду — «White Sales Family»: рекомендации клиентов, нетворкинг, помощь в продажах и поиске работы. Быть продавцом, который не «парит» и не «втучивает», стало возможным и, более того, модным благодаря школе и ее сообществу.

Но совокупность мыслей и взглядов только тогда может считаться философией, когда она оформлена в логически завершенную концепцию, опирающуюся не на субъективные понятия о том, что «хорошо» или «плохо», а на реалии современного мира. Белые продажи — это продажи XXI века, и важно понимать, чем новое время отличается от старого, чтобы показать очевидную несостоятельность любого другого подхода к продажам кроме Белого. Поэтому я уже с самого начала задумывался о написании книги по Белым продажам, в которой их философия была бы описана доступным любому языком. К тому же практически каждый студент школы просил меня порекомендовать хорошую книгу о продажах. В таких случаях я обычно советовал издания зарубежных авторов, так как не находил достойной отечественной альтернативы, в которой излагался бы подход к продажам, соответствующий нашей философии.

Я благодарен судьбе за то, что все это время со мной был мой близкий друг, коллега, безумно талантливый продажник, гениальный управленец и преподаватель White Sales School — Роман Петров. Так сложились звезды, что он был едва ли не единственным человеком, с самого начала полностью разделявшим философию Белых продаж, причем даже не

на уровне текстов и тезисов, а на уровне эмоций и невысказанного.

Лучше него донести суть философии Белых продаж в простой и доступной форме не смог бы никто. Учитывая, что у Романа уже имелся литературный опыт, я хотел было просить его написать для меня такую книгу. Но оказалось, что он, как это часто бывает у друзей, думал о том же, поэтому сделал это предложение первым. Роман не только разделяет со мной философию Белых продаж, но также пропустил ее через себя в собственной практике. Читая книгу, вы найдете множество примеров из его опыта, демонстрирующих подход к продажам в рамках этой системы взглядов.

Это первая отечественная книга по продажам, которую я могу смело рекомендовать вам. В ней есть ответы на вопросы по теме продаж, которых не найти ни у зарубежных авторов, ни в отечественной бизнес-литературе. Эту книгу можно рассматривать и как художественное произведение, и как учебник, и как философскую работу. Однако мы с Романом не задавались целью приводить ссылки на литературные источники для каждого высказанного тезиса, изложенного в книге, чтобы не получить научную публикацию со свойственными ей сухостью и формализмом. Главное назначение этого издания — изложение философии Белых продаж и предоставление конкретных ответов на главный вопрос: как продавать в XXI веке?

Я верю в то, что эта книга позволит сделать мир бизнеса чище и белее.

Валентин Яроменко,
Создатель «Первой школы продаж»
«White Sales School»

Моей любимой Насте. Человеку, которому я ничего не продал.

О продажах с любовью

Я никогда не занимался маркетингом. Я просто любил своих клиентов.

Зино Давидовф

Вся эта книга будет посвящена тому, что продажи без любви невозможны. Нет гарантированно работающих «фишек», «скриптов», «слов», «фраз», «вопросов», «техник», которые заставили бы клиента принять решение о покупке. Любое слово, произносимое продавцом, может быть сказано как с любовью, так и без нее. И только от этого будет зависеть результат переговоров.

Сейчас мало кто связывает продажи и любовь. Куда чаще говорят о «борьбе», «победах» и чуть ли не «боевом гипнозе». В массовом сознании продажи вообще часто считаются чем-то, граничащим с мошенничеством и обманом. Тем не менее, на деле торговля неразрывно связана с понятием любви к ближнему. Дикие звери не торгуют, они просто отнимают силой всё, что могут отнять. Торговля зародилась в человеческом обществе тогда же, когда появились понятия справедливости, взаимопомощи и доверия.

Самые архаичные формы торговли вообще не были связаны с экономической выгодой. Обмен излишками первоначально носил символический характер, означая дружбу, мир и любовь между двумя людьми или их группами. По мере роста производительности труда такой обмен стал приносить не только символическую, но и реальную экономическую пользу, вместо эпизодического обмена подарками возникла регулярная торговля, которая подстегнула дальнейшую специализацию и разделение труда, раскручивая маховик человеческой цивилизации.

Хорошему рыбаку больше не надо было заниматься сбором фруктов или охотой — он всегда мог рассчитывать на то, что ему удастся продать свой улов и купить всё необходимое. При этом его благополучие во многом зависело от благополучия тех, с кем он торговал, ведь если у них дела были плохи, то они не смогли бы заплатить ему за рыбу хорошую цену. Торговля связала людей узами взаимной зависимости точно так же, как это делает любовь. В отличие от войны или конкуренции, в торговле выгоду получают обе стороны.

Специализация людей, возникнув однажды, только углублялась. Профессионалы появились в каждой отрасли. Разумеется, ухаживать за своим урожаем мог бы и ткач, а винодел, вероятно, справился бы с производством сукна для своей семьи. Однако специализация оказывается экономически более выгодной, даже когда домохозяйство способно самостоятельно выполнять для себя все необходимые операции.

Представим себе семью ткача и семью винодела. Ткач тратит на выработку одного метра сукна 15 часов. При желании он также мог бы делать вино, на производство бутылки которого тратил бы 20 часов. В то же время у, положим, более расторопного винодела на производство бутылки вина уходит 5 часов. При этом он может ткать сукно даже быстрее самого ткача, тратя на выработку одного метра 10 часов. Казалось бы,

в таких условиях ткач должен бы обанкротиться: его потенциальный клиент сам способен обеспечить свою семью необходимым для пошива одежды количеством ткани. Да и бутылку вина он производит гораздо быстрее. Но давайте посчитаем.

Например, ткач обменивает метр сукна на бутылку вина, экономя $20 - 15 = 5$ часов своего времени. Вместе с тем, эта сделка выгодна и для самого винодела, хоть он и мог бы в силу своей расторопности производить и вино, и сукно быстрее, чем ткач. Дело в том, что метр сукна он купит всего за 5 часов работы, в то время как сам бы он соткал его за 10 часов. Так что он, точно так же как и ткач, экономит на этой сделке 5 часов.

В выигрыше остаются обе стороны. Пусть даже винодел способен производить оба продукта быстрее, чем ткач, специализация все же приводит к тому, что ткачу относительно выгодно заниматься ткачеством, а виноделу — вином.

Вместе с тем, каждый ткач хотел выручить больше за сотканное им сукно, а каждый винодел надеялся продать своё вино как можно выгоднее. Наряду с владением определенной профессией каждый должен был ещё и уметь торговать. Естественно, навыки торговли постепенно сами выросли в отдельную специализацию: появились профессиональные купцы и торговцы — люди, обладающие запасами разных товаров и способные вести выгодный для всех обмен. Они присваивали себе часть разницы в стоимости производства товаров, существовавшей у специализированных производителей и получали прибыль за оказываемые услуги, тоже являясь, в свою очередь, специалистами в определенной отрасли — в продажах.

Когда люди жили в небольших общинах, и продавцы, так же, как и поставщики товаров, были у всех на виду, не было особого смысла жульничать или обманывать. Наоборот, наибольшего успеха могли добиться именно те посредники,

которым доверяла община. Они позволяли другим членам общины заниматься своим делом, снабжая их товарами, которые те не производили сами.

К сожалению, сегодня продажи воспринимаются уже не как инструмент, объединяющий общество, не как цемент в кладке, а как нечто противоположное единству, фактически исключающее его. Само существительное «продажность» носит негативную окраску, а слово «продать» является чуть ли не синонимом глагола «обмануть». То, что кто-то «купился», намекает лишь на его недалекость. Прилавок — линия фронта, торгаш — враг общества. А ремесло продавца (или «продажника»), несмотря на крайнюю востребованность, находится в самом низу иерархии профессий, где-то рядом с золотарем или вором.

Теперь человек, выбирая, по какую сторону прилавка ему стоять, и принимая решение в пользу продаж, отправляется туда как на войну. Продавец — это непременно человек с активной жизненной позицией, не пасующий перед трудностями, умеющий бороться и добиваться своих целей, волк, которого кормят ноги. Романтика продаж, поддержанная кинофильмами, стала романтикой борьбы. «Are you man enough?» — спрашивает у продавца недвижимости герой Алека Болдуина в фильме «Glengarry Glen Ross». Однако борьба — это всегда разрушение, всегда противостояние. Люди, считающие целью всей своей жизни борьбу, редко бывают успешными. Борьба бесперспективна, а ее идея, привитая нам с детства героическими произведениями, является не более чем попыткой восславить или, вернее, оправдать действия удачливого солдата, ставшего королем. Большинство успешных людей воспринимает жизнь как игру, а не как борьбу. Подумайте об этом.

Поразмыслите о любви вместо борьбы. Ведь любовь — это не что иное, как ощущение того, что твое счастье зависит

от благополучия другого человека. В малом, первобытном, обществе, где зависимость благополучия людей друг от друга очевидна, эффективный и взаимопользительный обмен благами был, по сути, реализацией чувства любви людей друг к другу.

Прямо на наших глазах историческая спираль завершает свой оборот, и мы можем увидеть, как парадигма борьбы уходит, уступая место парадигме взаимопомощи и любви. В современном мире всё меньше места остаётся для хитрости и интриг. Благодаря интернету и социальным сетям сегодня все знают друг про друга почти всё. Или могут узнать, погуглив буквально несколько минут. Любые трюки и уловки в таких условиях постепенно перестают действовать, и на первый план выходит искренность и прозрачность.

На что после этого надеется продавец, воспринимающий свою работу как борьбу, а прилавок — как линию фронта? На доверие со стороны покупателя? Но как можно верить врагу? Как можно доверять тому, чья работа — обманывать? Можно ли найти правду на войне, где информацию заменяет пропаганда, вместо открытости предпочитают разведданные, а на смену истинным намерениям приходят дезинформация и маневры, где вместо белого черное?

Эта книга о Белых продажах. О подходе к продажам, который возвращает продажам их первоначальную роль — роль цемента общества. Я не говорю ничего нового, когда утверждаю, что обманывать плохо. Но я не просто заявляю, что нужно быть открытыми и искренними, а объясняю, как и почему это выгодно. В первую очередь, для продавца. Сегодня он просто не будет успешен, если не будет открыт и прозрачен. Белые продажи — единственный инструмент продаж, уместный в XXI веке.



Что мы продаем

*Люди покупают доверие
прежде, чем они купят товары.*

Марк Стивенс

Знак отличия

На рынке, где вы работаете, необходимо четко понимать, чем ваша компания отличается от других, на первый взгляд, таких же. Список возможных преимуществ нельзя ограничить и можно предположить лишь некоторые из них. Это бизнес вашей компании и вам следует понимать, что именно вы предложите своим клиентам.

Например, учредитель бизнеса очень умен и придумал суперидею. У него есть совсем немного времени до того, как окружающие поймут, на чем он зарабатывает, и начнут делать то же самое. Возможно, вы производите примерно такой же товар, что и у монополиста. Однако при этом вы намного мобильнее и можете предоставлять такую услугу быстрее, чем обычно успевает развернуться бюрократическая машина монополии. На заре интернета основными провайдерами были небольшие частные компании, готовые работать на только зарождающемся рынке, где монополисты не видели большой

прибыли. Эти фирмы были мобильны по отношению к клиенту, конкурировали, формировали ожидания потребителей от продукта. Однако когда рынок сформировался, на нем стали оборачиваться весьма солидные деньги, а понятие продукта стало стандартизированным. В этот момент на сцену вышли крупные телекоммуникационные компании, которые взялись за дело всей своей инфраструктурой. И для мелких провайдеров наступило время, чтобы либо покинуть рынок, либо заняться нишевыми и корпоративными решениями: предоставлением площадок для серверов клиентов и места на серверах для сайтов клиентов, организацией виртуальных частных сетей и т.п.

Возможно, у вас есть отработанный канал поставок товара, аналогичного существующему на рынке, однако по другой цене и/или другого качества. Или у вас есть, так уж сложилось, «Первый и Самый Главный Клиент» (все с большой буквы). Вам не приходится проходить этап поиска клиентов, не имея денег, и вы можете развивать инфраструктуру своей компании, пользуясь хотя бы временно гарантированным денежным потоком.

Может быть, ваша компания достаточно смела (или глупа), чтобы нарушить закон. И импорт, который вы организовываете, контрабандный; или товар, который вы производите, контрафактный; или вам, не без взяток, открыты какие-то двери в разрешительных, надзорных, проверяющих или карательных органах. Никто не призывает нарушать законы. Однако победителей не судят, а первый миллион, как известно, честным путем заработать нельзя.

Или, допустим, вы обладаете некими географическими преимуществами. Ваша аптека наиболее удобна для жителей

ближайших домов, или ваша нотариальная контора по воле случая находится в том же помещении, где регистрируются сделки по недвижимости в государственном кадастре.

У существующего бизнеса преимущества бывают и исторические. Традиции так сложились, что вы имеете круг старых знакомств — людей, доверяющих вам больше, чем остальным, или людей, с которыми вам легче найти общий язык.

Ваш товар или услуга может быть более высокого качества по сравнению с аналогами благодаря либо новому бизнес-процессу, либо новой технологии. Например, курьерская служба доставки лучше почты. Или ваша автомастерская обладает оборудованием, которого еще нет в стране, но которое необходимо для выполнения определенных работ.

Или вы — обладатель патента, на основе которого предлагаете новый или значительно усовершенствованный товар. И так далее.

Только с пониманием того, чем именно вы лучше остальных, нужно начинать продавать. Именно это отличительное свойство ляжет в основу вашего предложения клиентам. Разумеется, явно высказывать его не стоит: ваши клиенты должны «купить» ваше преимущество — захотеть обратить на него внимание.

Помощь зала

Часто люди, ведущие свой бизнес, не вполне четко понимают, что именно продают. Они заявляют, будто бы предлагают сноповязалки или мебель, или перевозки, или компьютеры... Но при этом забывают, что все это поставляют и осталь-

ные. А если товар у всех одинаков, покупать будут там, где дешевле. Увы, на таком бизнесе деньги заработать нельзя. По крайней мере, больше, чем дал бы депозит, если бы продать весь товар, помещения, инструменты и отнести вырученные деньги в банк.

На самом деле любой бизнес продает ту тонкую разницу, которая отличает его от конкурента. Продаётся всё, что сноповязалкой, по сути, и не является, но связано с актом продажи. Именно это нечто и формирует экономическую, превышающую «депозит» прибыль¹ бизнеса. Именно оно позволяет компании вытеснять конкурентов на самых, казалось бы, безнадёжно «диких» рынках. Ещё более занятно то, что мало кто задумывается: «Что же такого специфичного есть в моем бизнесе, что привлекло моего клиента именно ко мне, а не к моему конкуренту?» А даже если и задумывается, то начинает подбирать ответы вроде «надёжность» или «скорость», или... ну да, «цена». Как будто бы все вокруг всегда покупают самое дешёвое.

Впрочем, зачем что-то придумывать, если можно просто спросить? У кого? Да у существующих клиентов, конечно. Пусть они подумают и ответят. Поспoryте с ними, если они скажут «надёжность», — ее нельзя оценить, не попробовав.

¹¹ С точки зрения экономической теории, предприниматель до тех пор будет присутствовать на рынке, пока прибыль от его бизнеса будет превышать пассивный рентный доход от денег, вырученных от продажи бизнеса. То есть, с точки зрения экономики, но не бухгалтерии, прибыль предпринимателя, которую он согласен получать за свою работу, включается в валовые затраты. Подробнее: «Экономикс», Кэмпбелл Р. Макконнелл, Стэнли Л. Брю.

Поспорьте, если они скажут «цена», — вряд ли все ваши клиенты ездят на «Таврии». Ничего плохого не случится. Максимум, что может произойти, — у вас купят еще раз, упомянув при этом то самое, что заставило остановить и сохранить выбор именно на вас. Спросите и поймите, наконец, с чем именно в качестве козыря вы пойдете на встречу к следующему клиенту.

Для Белых продаж важно, чтобы клиент получил удовлетворение не только от самой покупки, но и от использования вещи или услуги. Ведь нам нужны рекомендации — мы уже давно работаем в плоском мире, где негде спрятаться и никто не верит телевизору и билбордам.

Горная система

Каждый продавец может очень быстро ответить на вопрос, что он продает. Ведь это же очевидно. «Я продаю горшки» или «Я продаю кондиционеры». Можно услышать ответы вроде «Я продаю комплексные решения в области...».

Кроме того, продавцы, наученные тренингами по продажам, гордо заявляют, что они продают себя. Правда, они не задумываются над тем, что покупатель не в силах попробовать этот товар до покупки, а значит, будет руководствоваться иррациональными мотивами. А там, где нет рациональности, всегда есть место обману. После этого мы удивляемся: почему продавцам не верят и почему им так тяжело это доверие заслужить? Ведь за все время существования продаж люди, верящие продавцу просто на слово, вымерли как динозавры.

Правильный ответ на вопрос «Что мы продаем?» лежит в основе деятельности любой фирмы и в основе экономики вообще. Однако нередко быстрый ответ не является верным: люди считают, что они продают только продукт — примерно такой же, как и у конкурентов. «Но на 10% дешевле!» Подобные ответы, увы, не сулят особого успеха. И вот почему. В экономике существует такое понятие, как совершенная конкуренция. Это несуществующая в реальности математическая модель, позволяющая понять работу важных законов экономики. Совершенная конкуренция — это идеализированное состояние рынка, когда отдельные покупатели и продавцы не могут влиять на цену, но формируют её своим вкладом спроса и предложения. То есть продавец не назначает свою цену товару, а продает товар по той стоимости, которая есть на рынке. Он не может устанавливать большую (у него этот товар просто не купят) или меньшую цену (он будет работать себе в убыток).

Ситуация, близкая к описанной выше, возможна: когда товар у всех одинаковый, любой может выйти на рынок и уйти с него, все участники рынка в равной степени владеют информацией о ценах на товар, а издержки на приобретение товара (транспортные и накладные расходы) столь малы, что ими можно пренебречь. В этих условиях покупатель берет то, что дешевле, и на рынке остаются только компании, способные предложить самую низкую цену. Однако, предлагая ее, продавцы оказываются в ситуации, когда они перестают получать экономическую прибыль. В экономике, в отличие от бухгалтерии, к валовым затратам принято относить еще и доход предпринимателя, заставляющий его оставаться на рынке. Например, если предприниматель вдруг поймет, что он может продать свой бизнес, вырученные деньги положить в банк под

проценты и, расслабившись, получать рентный доход, равный его доходу от предпринимательства, он это и сделает. Ему не нужна головная боль и деловые риски, связанные с ведением бизнеса, да еще в условиях конкуренции и налогового бремени.

Разумеется, с точки зрения бухгалтерии такое предприятие получает прибыль. Но с точки зрения экономики, предприятие, чья бухгалтерская прибыль равна рентному доходу от депозитного вклада, уже находится на грани убыточности и прибыли (экономической) не приносит.

А если предприятие не приносит экономической прибыли, значит... оно ничего не продает. Ведь источником прибыли всегда были продажи. Другими словами, если вы продаете то же самое, что продает ваш конкурент, вы не продаете ничего. Сам же ответ на вопрос «Что мы продаем?» должен быть уникальным, отличным от того, как на него ответил бы ваш конкурент.

Когда я в ходе своей работы консультировал множество компаний из разных сфер деятельности, выяснялось, что большинство моих клиентов не могли четко и ясно ответить на вопрос «Что мы продаем?» так, чтобы этот ответ был применим только к ним, а не к десятку подобных фирм. И очень часто оказывалось, что руководству компании нужно было просто сесть и подумать, что именно она продает, чтобы остальные вопросы, связанные с развитием или построением продаж, решались однозначно и логично.

Если посмотреть на рынок глазами экономиста, окажется, что фирма может получить прибыль только благодаря тому, в чем она является монополистом, или тому, что конку-

ренты не способны предоставить за те же деньги. Это — ключевое отличие предложения конкретной фирмы от предложения конкурентов. Все аптеки продают лекарства, но каждая из них удобна лишь для определенного круга покупателей. Все автосалоны предлагают автомобили, но каждый конкретный человек выбирает один салон, исходя из своих собственных соображений и видя определенные преимущества именно в выбранном. Редко решающую роль играет просто стоимость товара. Не так много людей руководствуется при покупке лишь ценой на товар. Часто эти преимущества весьма банальны — близость, личные знакомства, удобство, внешний вид и т.п. Но еще чаще эти достоинства даже не осознаются продавцами, хотя именно это «самое» позволяет компаниям выделяться на ровном, как дно высохшего соленого озера, пейзаже конкурентного рынка. И именно оно дает компаниям ту самую экономическую прибыль, которая превышает доход от депозитного вклада, равного стоимости компании.

Когда-то в газетах перепечатывалась статья про курицу, которая бежит как пингвин. Хозяева утверждали, что никогда не сварят из нее суп. И с точки зрения курицы, это абсолютный успех! Если вы хотите, чтобы из вас не «сварили суп», вам нужно научиться выделяться среди окружающих. Не так важно, хорошо это будет воспринято или плохо. Вопрос в том, чтобы быть особенными. Сыр с плесенью, по сути, порченный, но именно этим он и привлекает к себе внимание. Не бойтесь быть «порченными», бойтесь быть такими как все. И если вы не будете опасаться плохого результата собственной уникальности, то получите хороший.

Главный секрет состоит в том, что в этом плоском мире достаточно быть просто холмиком или кочкой, чтобы найти

для себя достаточное количество поклонников среди всего населения страны. Представьте себе, что вы начали предлагать услугу или товар, которые будут, по каким-то не связанным с качеством или юзабилити параметрам, категорически отвергнуты 95% населения. Но при этом 5% населения влюбятся в ваш товар и будут «вытягивать» его у вас. Сравните это с ситуацией, когда вы — лишь один из 100 или 1000 производителей стандартного товара, востребованного 95% населения. На какую долю рынка при прочих равных условиях вы сможете рассчитывать? Удастся ли вам бороться на равных с китами, эксплуатирующими эффект масштаба и огромные рекламные бюджеты? Будет ли кто-то «вытягивать» у вас производимый продукт или услугу? Нет, их придется «проталкивать». К слову, тянуть всегда легче, чем толкать, и существует мнение, что именно поэтому большинство автомобилей сейчас переднеприводные.

«Это» и миссия

Мы рекомендуем компаниям регулярно делать простые вещи — спрашивать у своих клиентов, почему они выбрали именно их, что было важным, когда они выбирали. То, что думает покупатель, в большинстве случаев не совпадает с тем, что представляет о себе компания. Однако понимая, что именно купил покупатель, можно начать как раз это и продавать. К слову, искать клиентов с такими потребностями тоже, наверняка, намного удобнее и выгоднее, с точки зрения расходов.

На самом деле хорошо обдуманый ответ на вопрос «Что мы продаем?» и есть миссия компании. «Большинство

формулировок миссий содержат правильные слова вроде «люди — наш важнейший актив», «мы будем лучшими в своем деле», «наша цель — превзойти ожидания», «наша цель — обеспечить акционерам доходы выше средних». «Ленивый» способ сформулировать миссию — просто соединить все это в любом порядке»². Но набор подобных утверждений не будет служить инструментом стратегического управления и, тем более, инструментом продаж. Это может показаться лишь неплохим инструментом пропаганды или, как сейчас говорят, «паблик рилейшнз». Но покупатели, как правило, вообще не в курсе миссии компании, несмотря на то, что на ее формулирование расходуется рабочее время не самых низкооплачиваемых сотрудников.

Если вы управляете своим бизнесом, а тем более, если ваш бизнес — продажи в чистом виде, и вы не производите ничего материального, вы должны дать четкий ответ на вопрос, чем «этим» вы торгуете. Чем именно таким, отличающимся от предложения конкурентов? В противном случае вам больше ничего не остается, как выйти на старую и затоптанную тропинку ценовой конкуренции, скидок, акций и откатов. Эта тропа, как написано выше, ведет в точку потери экономической прибыли, в точку, где вам становится безразлично, вести свой бизнес или продавать его.

Возьмем, к примеру, туристическое агентство, которое продает продукты других туроператоров. Бизнес очень близок

² Филип Котлер «Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер» (2003 г.).]

к рынку совершенной конкуренции. Покупатели не видят разницы между агентствами, не видят особых причин, чтобы покупать билеты и путевки только в одной компании, и реагируют только на цену. Сами туристические агентства думают, что они продают туры и живо реагируют на звонки потенциальных клиентов, подбирая им путешествие по телефону. Клиенты, получив информацию о подходящем туре, то есть зная название отеля, даты перелета, цену и условия проживания, обзванивают еще с десятков подобных фирм в поисках более дешевого предложения. Не понимая, по каким критериям следует выбирать агентство, они превращают поиск самого дешевого тура в спорт и считают себя победителями, выторговав за то же самое еще 5-10 долларов. Сама торговля возможна для агентства только за счет собственных комиссионных, которые им платят туроператоры. Агентство, продавшее тур хотя бы с одним долларом прибыли, уже находится в лучшем положении, чем агентство, не продавшее ничего вообще. В итоге большинство туристических агентств — это небогатые компании, довольствующиеся копеечными доходами.

Но если поговорить с сотрудниками нескольких агентств, окажется, что знания — единственное, что отличает одну турфирму от другой. Опытные менеджеры по туризму знают, чем характеризуется каждый отель; каковы нюансы того или иного времени вылета; подойдет ли определенный курорт конкретному клиенту. Сотрудники агентств ездят в рекламные туры, где их знакомят с множеством гостиниц, они изучают отзывы клиентов и имеют четкое представление о продукте, который продают.

Так если «это» и есть знания о туристических услугах, то почему же агентства с легкостью и надеждой делятся ними

с людьми, которые совсем не обязательно обратятся за путевкой именно в эту компанию? Наоборот, любое другое агентство, получив технические параметры уже подобранного кем-то тура, и понимая, что время на выявление потребностей туриста тратить уже не придется, легко даст скидку такому «позвоночному» туристу (тому, кто обзванивает всех подряд). В этой ситуации агентство, обладающее опытом и знаниями, оказывается в проигрыше, т.к. оно просто подарило свой опыт потребителю или даже конкурирующей компании.

Если агентство осознает, что продает свой опыт преимущественно постоянным клиентам, которые однажды оценили качество подбора тура и готовы за это платить, оно больше не станет подбирать туры по телефону, а пригласит человека в офис. Ведь тип клиента, его ценности и критерии выбора намного легче понять при личной встрече. Кроме того, так куда легче установить доверительные отношения и показать клиенту, что заработок продавца честен, а сам продавец руководствуется выгодой клиента, честно отрабатывая свой гонорар. Тот, кто уже пришел в офис, с меньшей вероятностью пойдет искать тур подешевле. Личная встреча, таким образом, является инструментом селекции правильных клиентов.

Рынок случайных продаж

Большинство компаний пытаются удержаться на рынке без четкой формулировки «этого». Им либо просто невдомек, что они продают, либо они погрязли в суете и рутине. В любом случае причинами, по которым клиенты приходят за товаром

именно в эту компанию, не интересуются. Увы, я в своей практике очень редко встречал компании, которые спрашивали своих клиентов о том, почему те их выбрали.

Мало того, большинство организаций даже побаиваются задавать клиентам подобные вопросы. Они думают, что таким образом продемонстрируют клиенту свое невежество и неуверенность в собственных силах. Ведь в культуре продаж принято, чтобы продавец рассказывал или, как сейчас говорят, «впаривал» клиенту информацию о преимуществах своей компании или продукта. Культура продаж, с которой мы имеем дело, сформирована, к сожалению, не профессионалами, а людьми, оказавшимися в самом низу социальной иерархии профессий. Ведь если просмотреть список вакансий на сайтах по трудоустройству, выяснится, что хотя «менеджеры по продажам» и являются одной из самых востребованных категорий сотрудников, их зарплата довольно низка, а доходы весьма призрачны из-за преобладающей в зарплате переменной части. Именно эти люди «грузят», «парят» и «втирают», борются с возражениями, завоевывают клиентов и сражаются за контракты. Это борцы, а не игроки. Им интересна победа, а не любовь. «Слабоумие и отвага!» — вот их лозунг.

Почему-то ни одна девушка не стесняется спросить у своего молодого человека: «Ты меня любишь? А за что?» Мужчина, отвечающий на эти вопросы, на самом деле убеждает сам себя, чем именно ему дорог любимый человек. Даже не осознавая ранее причину своей влюбленности и будучи движимым гормонами, застигнутый врасплох он начнет суетливо подбирать наиболее правдоподобный ответ. А в процессе заодно и формирует для себя набор ценностей и объяснений, почему ему все еще стоит быть рядом с этой девушкой в то время, когда действие наркотика под названием «любовь» закончится.

Мужчинам не нравится отвечать на такие вопросы. Они даже не понимают, зачем их задают. А женщины не всегда осознают, что спрашивая: «За что?», они используют сильнейший и эффективнейший инструмент продаж, направленный на то, чтобы клиент сам себя убеждал в необходимости покупки. Такого рода вопросы Нил Рэкхэм в своей книге «СПИН-продажи» называл, в русском переводе, «направляющими». В оригинале этот тип вопросов назывался «need-payoff», что более точно отражает их задачи.

В том, что продавцы стесняются выяснять подобную информацию у потребителей, кроется само отношение таких продавцов к своим клиентам. Ведь если продолжать сравнивать продажи и любовь, вопрос «За что?» звучит уместно только из уст любимой, но не из уст проститутки. Если продавец относится к своим клиентам как к источнику денег за работу, которая делается без удовольствия, то и покупатель получает не удовлетворение от покупки, а некий суррогат. Это, по его разумению, клиент мог бы предоставить себе и сам, что часто и делает: отказывается от услуг продавца, самостоятельно находит товар в прайс-листах или прокручивает интернет-страницы, анализирует размещенные на них отзывы и затем покупает продукт.

Способность продавца узнавать «За что?» должна обеспечиваться еще до факта продажи. А лучшими продажами являются те, после которых продавец может задать такой вопрос. Чтобы понять, продает ли компания в стиле Белых продаж, необходимо просто ответить себе на вопрос: «Достаточно ли искренне выстроены наши отношения с клиентами, чтобы мы могли спросить их, почему они выбрали именно нас?» Этот ти-

пичный «need-payoff» вопрос позволяет клиенту самостоятельно еще раз «купить» у продавца то, что тот продал, и готовит почву для дальнейшей беседы о рекомендациях. Ведь если продавать в стиле Белых продаж, большинство клиентов будет приходить в компанию по рекомендациям, тем более что назойливые «холодные звонки» неуместны и даже вредны для репутации продающего.

Ответы клиентов на вопрос «За что?» могут показать продавцам, что на самом деле покупается. Худший для профессионала ответ будет звучать так: «Цена и только цена». Это значит, что продавец «сдался», согласился на убыток для себя, не нашел никаких других способов привлечь клиента. Продажа, совершенная по критерию самой низкой цены, означает, что продавец не готов брать деньги за ту добавочную стоимость, которую он формирует, являясь посредником между производителем и покупателем. Он не готов брать деньги за «это» или не знает, чем «этим» он отличается от себе подобных.

Когда продавец не понимает, что он продает на самом деле, он может рассчитывать либо на случайность, либо на обман. Покупатель, которому не дают понять, чем этот продавец лучше другого, покупает, руководствуясь субъективными критериями и ценностями, сформированными, как правило, еще в детстве. Так некоторые покупают зелень на базаре: они делают два-три круга вдоль прилавков, спрашивают цену, получают стандартный ответ и, наконец, останавливают выбор на каком-то пучке с зеленью. Им кажется, что они сделали выбор осознанно, но на самом деле эта мнимая осознанность выбора смешана с усталостью, невозможностью выбрать что-то одно из одинакового и даже с направлением движения покупателя по

рынку. Продавец в этом случае — всего лишь пассивный участник событий.

На восточном базаре продавцы стремятся участвовать в выборе товара и начинают нахваливать его. Возможно, они говорят правду, но воспринимается это как декларация преимуществ, якобы отсутствующих у товаров конкурентов. Сейчас так же поступают и поставщики подсолнечного масла, когда пишут на бутылках крупными буквами «без холестерина». Это хоть и правда, но очень лукавая. Продавцы могут пытаться манипулировать покупателями, давая им команды или предписания к действию: «Подходите, покупайте» или «Не проходите мимо». Но такие действия обычно воспринимаются клиентами либо как излишняя и отпугивающая назойливость, мешающая сосредоточиться на списке покупок, либо как неизбежное зло, которое после рационализации превращается в «особый колорит восточного базара». Однако этот колорит вовсе не убирает с повестки дня фактор случайности или везения, т.к. зазывают все, а покупатель совершает выбор, руководствуясь критериями, известными лишь ему самому. Но, как говорил Ральф Уолдо Эмерсон, в удачу верят лишь слабые люди, а сильные и смелые верят в причины и следствия.

Истинной причиной, почему покупатель не только купит товар в первый раз, но и придет за ним снова, а затем порекомендует продавца своим друзьям, является доверие. Но его можно достичь, только выстроив отношения. В свою очередь, выстроить их можно, лишь узнав клиента и искренне им заинтересовавшись, полюбив его. Когда же выбор клиента обусловлен случайностью, отношения выстроить невозможно. Клиент не ценит свое приобретение и уверен, что таких как вы пруд пруди. Он не заинтересован в поддержании отношений с

вами, у вас нет взаимности, как нет и любви — чувства взаимной зависимости друг от друга. Люди, постоянно покупающие на базаре мясо или молоко у одних и тех же продавцов, понимают, что они зависят от своего поставщика так же, как и поставщик зависит от них. И если между ними не будет искренности и любви, то получится точно так же, как у зазывал, которые ходили в первый класс школы продаж, но на второй их сил уже не хватило.

Есть такой анекдот про поручика Ржевского, который спросил у гусар совета, как завлечь понравившуюся женщину. Они посоветовали ему сначала обратить внимание на даму или ее аксессуар, потом поговорить о погоде, потом — о музыке, а уже после этого мягко переходить к теме свидания. После этого Ржевский встретил на прогулке Наташу Ростову с собачкой, подошел к ней, пнул животное ногой, прокомментировал: «Низко пошла, к дождю, видать», и тут же заявил: «У меня есть барабан, идем со мной в постель!» Примерно по той же схеме работают зазывалы на набережных Луксора и Асуана. Они очень хотят прокатить вас на своей фелюге (лодке с косым парусом) по прохладным водам Нила. Если вы сидите на набережной и любуетесь видом на эту реку, то будете вынуждены пережить 3-4 вполне дружелюбные встречи, которые состоят из фраз «Привет!», «Как дела?», «Из какой вы страны?» (после этого обычно следует хвалебный шаблонный комментарий про страну), «У меня есть фелюга, вон она, хотите покататься?». Например, если ответить, что приехал из «Нагонии», в ответ можно услышать: «Ух ты, у меня как раз двоюродный брат женился на девушке из Нагонии!» Собственно, что происходит? Ребята хорошо овладели навыком вступления в кон-

такт, однако их горячий темперамент не терпит долгих отступлений от интересующей их темы, поэтому они в лоб говорят про барабан и остальное...

Да, это тоже прогресс, т.к. более бедные и, следовательно, более простодушные извозчики просто кричат «Келеш³?!». Кстати, услышав ответ «нет», и те, и другие наивно полагают, что торг уместен и спрашивают: «You know how much?» с интонацией, которая подразумевает, что цена должна приятно удивить вас.

Самое интересное, что проехать на келеше поперек города стоит до 5 фунтов⁴, а катание на фелюге — 25 фунтов в час. То есть речь идет о некритичных для туриста суммах. И по идее, они должны соглашаться на эту услугу, даже если уже однажды ею воспользовались. Почему же они все хором говорят «нет» и отмахиваются от зазывал, как от назойливых мух? При этом туристы с готовностью тратят деньги на свежевыжатый сок, который также является «достопримечательностью» Верхнего Египта и стоит 1-2 фунта за стакан в зависимости от вида сока и жадности продавца.

Все дело в том, что зазывалы даже не пытаются вытаскивать наружу потребности клиентов и в своей тактике переходят от фазы «знакомство» к фазе «презентация», минуя фазы раскрытия проблемы, ее развития и направления к решению. Они отказываются от тех самых этапов, о которых говорят все известные техники консультативных продаж: от «SPIN» или

³ Название традиционной для Верхнего Египта однолошадной четырехколесной тентовой повозки.

⁴ На тот момент это приблизительно соответствовало одному доллару США.

«Тор Gun» до «Стратегических продаж» или «Продаж решений», включая технику Белых продаж, про которую написана эта книга.

Быть монополистом

Монопольное состояние никогда не означало, что товар можно продавать по любой, сколь угодно высокой стоимости. Цена на товар, предлагаемый монополистом, должна отвечать лишь одному критерию — обеспечивать производителю максимальную прибыль. С одной стороны, существует взаимозависимость между спросом и предложением на рынке, т.е. чем выше цена на продукцию, тем меньше будет желающих купить ее. С другой стороны, существует связь между масштабами производства и себестоимостью продукции. Монополист, производя больше, вынужден снижать цену, чтобы обеспечить спрос. Поэтому он никогда не будет работать на полную мощность, а выберет для себя такое равновесное состояние, в котором получит максимальную прибыль.

Это значит, что в отличие от конкурентного рынка а) монополист получает экономическую прибыль, б) эта прибыль максимально возможная.

Ситуация, в которой существует конкуренция, но каждый поставщик или продавец чем-то отличается от остальных, называется «монополистическая конкуренция». В маркетинге это принято именовать дифференциацией, а известный маркетолог Джек Траут так и назвал свою книгу — «Дифференцируйся или умирай». Это, как показано выше, чистая математика. Экономическую прибыль можно получить только при

продаже таких товаров, добавочная стоимость которых сформирована в т.ч. и за счет уникальных конкурентных преимуществ.

Джек Траут рассуждает с точки зрения классического маркетинга, когда речь идет о массовой продаже, целых рынках и больших объемах производства. Его рекомендации полезны в ситуациях, когда цена информирования потребителя о конкурентных преимуществах компании сравнительно невелика, если ее соотносить с каждой единицей выпущенной продукции.

Но если мы спустимся вниз, в ту область, где живут простые продавцы, а мир состоит из множества небольших компаний, окажется, что на массовую рекламу у компаний не просто нет денег — им это вовсе не выгодно. Ведь если предположить, что 1 билборд, который обходится рекламодателю в 300 долларов в месяц, повышает продажи на 0,1%, то объемы продаж должны превышать 300 000 долларов, чтобы решение о размещении билборда вообще стояло на повестке дня у рационального бизнесмена.

Важна ли дифференциация для малого и среднего бизнеса или, наоборот, для бизнеса крупных, но редких продаж? Давайте рассмотрим простой пример. Предположим, что вы печете хлеб. У вас есть две возможности — печь обычный хлеб и печь... зеленый хлеб. Да, предлагая зеленый хлеб, вы будете монополистом. Но каков уровень спроса на зеленый хлеб? Ведь вы, реализовывая стратегию монополиста, захотите продавать зеленый хлеб дороже белого, а значит, вам следует рассчитывать на соответствующий уровень спроса. Стоит ли рисковать и тратить ресурсы фирмы на фокусировке именно на

производстве зеленого хлеба, если спрос как таковой отсутствует вообще до того, как кто-то начнет предлагать зеленый хлеб?

Очевидной стратегией хлебопека будет продажа белого хлеба. Так надежнее: спрос понятен, рынок понятен, потребитель понятен, но и... конкурент тоже понятен. Вы не откроете Америку, начав продавать свой хлеб жильцам окружающих домов. Они как-то и до вас его покупали. А значит, вы встаете на путь борьбы, о которой уже было сказано выше. В финансах и инвестировании есть золотое правило: чем надежнее, тем менее прибыльно. Зеленый хлеб — более рискованный продукт, но потенциально и более прибыльный. И чтобы понять, стоит ли начинать его производить, надо определить, кому вообще он может быть нужен.

Для продавцов зеленого хлеба у нас есть хорошие новости: спрос людей на знания и информацию удовлетворяется с каждым днем все лучше. Сегодня все меньше верят новостям и все больше — блогам. Рецепты пирога узнают на «Одноклассниках», а туристическую фирму выбирают после прочтения отзывов о ней на интернет-ресурсах. На 7 миллиардов человек всегда найдется пара сотен тысяч «ненормальных», которым будет нужен именно зеленый хлеб. Это всего лишь 0.003% населения. И даже если физически достижимой для вас будет лишь сотая часть этих людей, вы все равно сможете выпускать 200 буханок зеленого хлеба в день. И покупать их будут только у вас до тех пор, пока цена за «зелёность» будет разумной. К слову, приобретать необычный хлеб клиенты будут потому, что они о вас узнают: с чужих слов, из постов на Фейсбуке или заметок блоггеров. Если им нужен будет зеленый хлеб, они откроют поисковик и с помощью пары кликов зайдут на ваш

сайт. Вам не понадобится массовая реклама с билбордами, вы уже способны быть успешнее крупных производителей, которые до того за счет эффекта масштаба были способны на дорогостоящую бомбардировку сознания потребителей рекламой своих брендов и товаров. При этом если крупные монстры осознают, что зеленый хлеб кому-то интересен и наладят его массовое производство, вы начнете печь красный или синий хлеб. Но самое главное здесь то, что таким корпорациям будет попросту не интересно выпускать зеленый хлеб, ведь реальный спрос на него меньше минимального объема выпуска продукции, делающего производство рентабельным.

Именно уход в ниши, где ваш кусок пирога становится недоступным для крупных конкурентов, позволяет выживать частным пивоварням, мелким кондитерским и мебельным салонам. Высокая себестоимость производства при этом с лихвой компенсируется относительной монополией предложения. Разумеется, при наличии спроса на это предложение по такой цене.

Copy-paste

Для продавцов зеленого хлеба у нас есть также и плохие новости. Дело в том, что именно сейчас как никогда стала актуальной проблема копирования. Любое конкурентное преимущество, которое имеете вы, будет моментально скопировано, как только конкуренты поймут, что продажа товара, подобного вашему, приносит прибыль.

Проблема копирования существовала всегда. Но в последнее время повторить за другими стало невероятно просто. Любое техническое решение, любой процесс, любой подход не

только легко копируется, но и становится известным всему миру, как только вы его впервые использовали для привлечения клиентов. На следующий день после того, как кто-то напишет друзьям, что он побывал в ресторане с обслуживанием в полной темноте, та же самая идея «посетит» умы сотен предпринимателей. Как минимум, монополия сузится до одного города или даже квартала, а как максимум, в ответ на этот замысел будет предложено еще с десяток альтернативных и не менее привлекательных идей. Если раньше путь идеи до людей, желающих ее скопировать, занимал долгие годы, то теперь потребители получают альтернативу в течение буквально полугода.

Институты ограничения прав на копирование (копирйт) и интеллектуальной собственности переживают не лучшие времена. В обществе именно сейчас меняется парадигма, не без труда, с борьбой монополий за свои прибыли, но все же меняется. Патентная защита своих идей стоит немалых денег, поэтому доступна только крупным корпорациям, но и в этом случае она не демонстрирует особой эффективности.

Средний и мелкий бизнес не защищен от копирования вообще. Выигранный судебный процесс с одним копировщиком приведет не к победе, а к известности. И завтра защитившийся получит армию тех, кто возьмет его идею на вооружение. На практике, особенно в странах со слабо развитым институтом интеллектуальной собственности, небольшой компании не по плечу защищать себя даже от тех, кто бессовестно использует то же самое название фирмы, пусть даже оно защищено торговой маркой.

Бизнесу в таких условиях остается только вырабатывать такую стратегию, чтобы оставаться на шаг впереди конкурентов, быть готовым выйти на рынок с новой идеей как раз тогда, когда старая потеряла монополию. Это очень дорого и не всякий бизнес вообще способен на такое. Кроме того, это недоступно для продавца или бизнеса, занятого только продажами. Им остается лишь надеяться, что их в чем-то уникальный подход к клиенту не будет скопирован слишком быстро.

Добавьте себя

Впрочем, у продавцов есть еще одна возможность победить: добавить в свои продажи себя как часть своего уникального предложения. Скопировать можно все что угодно, но только не личность.

Почему Samsung, делая вещи даже лучшие, чем у Apple, не выдерживал конкуренции со Стивом Джобсом до самой его смерти, как минимум, по критерию симпатии и приверженности потребителей? Легко было представить себе фаната Apple и совершенно невозможно — фаната Samsung.

До возвращения Стива Джобса в Apple компания стремительно теряла позиции на рынке. Стараясь удержаться на плаву и как-то распределить бремя расходов на разработку ПО и «железа», она пыталась сделать то же, что и остальные, — лицензировать производство своих компьютеров и комплектующих. Но это не помогло и лицензии были отозваны. Потом Apple стала использовать универсальное, а не сделанное на заказ «железо» для своих компьютеров и операционную систему на базе стандартной Unix, так что стало гораздо легче писать

программы одновременно для Mac и Unix/Linux и даже запускать Mac OS на обычном компьютере или ставить Windows и Linux на Mac.

С выходом первой Mac OS X не копируемость перестала быть актуальной. Попытки выделиться с помощью дизайна устройств все равно не оправдывали завышенных цен на компьютеры, 100% функциональной совместимости с которыми можно было добиться за меньшие деньги.

Это был переломный момент для компании. Mac OS X, радушно встреченная фанатами компании, была фактически лебединой песней для мира Apple. Нужно было делать что-то эдакое, раз битва на фронте персональных компьютеров проиграна. Да, все ещё есть и Mac OS, и Apple компьютеры, но они практически совместимы с остальным PC-миром и выбор платформы — это уже не «выбор жизни», а дань моде. Не понравится Mac OS — всегда можно поставить Windows. И наоборот. Поэтому компания решила выходить на новые рынки, пока еще не слишком поздно.

Первым появился плеер iPod. Ничем не примечательная игрушка, которая позволяла слушать цифровую музыку. Главное — эту идею можно было скопировать. Со стороны это могло бы выглядеть, как шаг отчаянья. Однако это было началом нового успеха. Успех Apple, вернее, разворот от падения к взлёту приписывают Стиву Джобсу, который как раз в это время вернулся в компанию. Но если посмотреть внимательнее, окажется, что влияние Стива Джобса на технологии или бизнес было минимальным. Об этом говорится в его биографии, да и сухая информация по патентам демонстрирует, что все изобретения, которые внедрялись Apple, если и упоминали

имя Джобса, то только в числе соавторов. Все отлично понимают, что значит, когда в соавторах значится руководитель.

Зачем же тогда Apple был нужен Стив Джобс? Известно, умышленно или случайно, но Apple воспользовалась им именно в качестве элемента не копируемости. Можно скопировать все, но только не человека. Средства массовой пропаганды, отточенные в середине XX века, были использованы, чтобы создать образ гуру, гения, пророка. Это повторить за кем-то невозможно. Все, что было нужно Apple, — создать и поддержать образ пророка. Кто станет им? Конечно, легендарная личность. Как её добыть? Порыться в шкафу с архивами. Вот же он — легендарный основатель компании. Его роль — публичные презентации и поддержка образа. Всё. Получается, что люди, покупавшие iPod или компьютер Apple, покупали уверенность в том, что они будут владеть технологическим совершенством, переданным им прямо из рук гения и пророка.

При прочих равных выбор покупателей был предreshён. Поэтому было уже не страшно снова начать вкладывать деньги в инновации: на свет появились iPhone, iPad, MacBook Air. Да, на рынке возникли «ультрабуки» с характеристиками куда лучшими, чем у MacBook Air. Но кто будет на них смотреть, когда речь идет о престиже или уверенности в качестве? Ведь другая техника не включает в себя частичку Джобса.

Почему же никто ещё не повторил успех Apple? Ведь подобный прием давно используется книготорговцами, которые создают образ легендарного поддельного писателя со сложной и интересной биографией, раскручивают личность, с именем которой потом продаются книги, написанные, на самом деле, нанятыми писаками. По этим книгам тут же снимаются второсортные, но кассовые фильмы. Этой же уловкой

пользуются модные дома и, тем более, политики. Можно писать лучшие книги, шить лучшие вещи и наливать в дизайнерские флаконы лучшие духи, но имя скопировать нельзя.

Как видим, идея поместить бренд в человека отнюдь не нова. Просто впервые на рынке информационных технологий она была опробована именно Apple. И снова непонятно, умышленно или случайно. Акционеры просто могли увидеть рост продаж в то время, когда Стив Джобс снова пришёл в компанию, и поддерживать его дальнейшее нахождение в ней. Если же это было сделано умышленно, то тогда, когда компании нечего было терять — или пан или пропал. Выбрав новую для технологичной компании стратегию, ее собственники не прогадали.

То же самое можно сказать и о продажах. Продавцы, копирующие приемы и техники своих коллег, автоматически становятся вторыми. Они обрекают себя на неуспех, пытаясь применить к своей работе волшебные «формулы», «фишки», «тактики». Блестящие и убедительные приемы, мотивирующие клиента к покупке, становятся избитыми штампами, а «техники продаж» — всем известной и неработающей чепухой, т.к. к любой «технике» у покупателей со временем вырабатывается иммунитет. И чем привлекательнее кажется та или иная тактика, тем активнее ее используют, тем чаще покупатели сталкиваются с типовыми шаблонами поведения, и тем быстрее у них происходит отторжение подобных моделей продаж — они ощущают, что товар им попросту навязывается.

Единственная успешная тактика, которой может обладать продавец, такова: включать себя, свою личность в услугу продажи. Вы — единственное, что невозможно скопировать в этом мире. И этим нельзя не воспользоваться. Найдите тех,

кому вы особенно симпатичны, тех, кто нуждается именно в вас, и предложите им себя.

Получается, что лозунг «продайте сначала себя» все-таки правильный? Да. Но теперь понятно, почему и как это можно использовать. Надо сначала понять, кому вы нужны, и уже потом пытаться «продать себя» этим людям. Ведь продавать ненужное не просто бесполезно, но и вредно для компании.

В одной компании решили опробовать идею массового рекрутинга торговых агентов. Предполагалось, что армия торговых агентов, получающих не фиксированное вознаграждение, а лишь комиссионные, способна предложить продукт, востребованный домохозяйствами, а продажи не будут нуждаться в массовой рекламной поддержке. Это испытанная тактика, ее используют многие компании, работающие по принципу многоуровневого маркетинга.

В рамках проекта я, будучи приглашенным консультантом, написал скрипты — сценарии телефонного разговора работников контакт-центра компании с потенциальными агентами. Цель этой коммуникации — привлечение их на работу, где нет зарплаты и рабочего места. К тому же работа продавца не воспринимается обществом как требующая серьезной квалификации или навыков. Это явно не было привлекательным предложением. Поэтому скрипты при помощи особым образом выстроенных фраз и вопросов еще в самом начале отфильтровывали людей, которых могли бы заинтересовать указанные условия. Я ожидал большой, но терпимой доли отказов, которые сотрудники контакт-центра получали бы от безработных людей, не имеющих активной жизненной позиции как таковой. Нас интересовал каждый десятый человек, в которого

имело смысл инвестировать время и ресурсы на обучение, сопровождение и учет его деятельности.

Однако уже через неделю заказчик вернулся с информацией, что скрипты, дававшие поначалу ожидаемый эффект, не работают вообще, и люди отказываются приходить на интервью. По своему опыту я знал, что дело, скорее, не в скриптах, поэтому договорился прийти в контакт-центр и послушать, как общаются его сотрудники с потенциальными агентами. Буквально после двух звонков стало понятно, в чем дело. Ожидания оправдались: девушки общались с клиентами очень формально, абсолютно без эмоций, автоматически произносили заготовленные реплики и холодно отвечали на встречные вопросы людей.

Тогда я взял скрипт звонка, снял трубку и позвонил по первому же попавшемуся номеру телефона. После короткого разговора с кандидатом была назначена встреча. Ошеломленная начальница контакт-центра стала возражать, дескать, разговор шел не по скрипту и потому встреча все-таки была назначена. Однако после анализа записи разговора стало понятно, что ей это только показалось. Скрипт соблюдался с точностью до мельчайших деталей.

Разница заключалась в том, что кроме самого текста я передавал по телефону намного больше информации. Известно, что слова передают лишь 7% сведений. Еще 38% собеседник получает из тона говорящего, его интонаций и акцентов. Остальное передается мимикой, жестами и физиологическими реакциями. Когда мы оперируем лишь словами и интонациями и не можем использовать жесты, эти 38% превращаются в 84%, а 7% — в 16%. Передать пресловутые 84% по телефону возможно, но их нельзя просто написать на бумаге. До-

бавленные мною интонации столь разительно меняли суть беседы, что свидетели ситуации отказывались верить, что в беседе использовался тот же самый скрипт.

Чтобы уразуметь, чем отличалась моя речь от речи сотрудниц контакт-центра, надо сначала понять, что нужно людям, потенциально готовым принять такое предложение о работе. Этим людям, оказавшимся без работы, было нужно внимание, признание и любовь. А торговых агентов обычно воспринимают как «расходный материал», участников нечестной сделки, в которой выигрывает нанимающий, безразличный к личности и судьбе агента. Для такого работодателя важно, чтобы агент продавал некоторое время товар, но сам он не готов и не собирается предоставлять агенту никаких гарантий — рабочее место, зарплату, социальный пакет.

Девушки из контакт-центра поначалу правильно поняли интонации, которые следовало использовать, работая со скриптом. Например, вопрос «Вы сейчас еще ищете работу?» правильно произносить с заботой в голосе. Однако, получив множество отказов (планировалось, что их будет 90% от всех разговоров) сотрудницы «остыли» к тем, кому звонили. Они стали общаться не от своего имени, а от имени компании. Так легче жить — отказывают не тебе, отказывают компании. Они приготовились к отказам и перестали вкладывать в свои реплики правильные эмоции. Интонационная составляющая таких звонков, те самые 84% информации, говорит нам: «Ничего личного, это просто бизнес. Сегодня я должна обзвонить 200 человек, и чем быстрее мы закончим разговор, тем лучше. Да, мой разговор записывают, поэтому я должна честно отработать скрипт. Но если вы положите трубку раньше, от этого все только выиграют».

Что же сделал я? Просто добавил себя в скрипт. Добавил любовь. Те самые 84% состояли из уверенности в том, что человек, с которым мы общаемся, дорог нам. Нам безразлична его судьба, и мы готовы сопровождать и поддерживать его трудный, но правильный выбор — работать на себя, а не на зарплату. В мире очень много вполне успешных и независимых людей, вообще не понимающих, что такое зарплата: стоматологи, сантехники, адвокаты, плиточники, штукатуры, прорабы, таксисты, электрики, консультанты, писатели и кинозвезды. Все эти люди работают на себя и не страдают от отсутствия регулярного фиксированного поощрения со стороны работодателя — зарплаты. Что еще важнее: они не страдают от отсутствия внимания и признания. Именно эти два компонента вкладывались в те 84% информации, которую я передавал при помощи интонаций, разговаривая с людьми по телефону. И они мне верили!

Это может показаться удивительным, но подобных историй, когда звонки по скриптам, написанным мною, не удаются, если в них не добавить любовь, очень много. В большинстве случаев, когда звонки не срабатывали у сотрудников, выучивших скрипт, у меня выходило назначить встречу или добиться другого необходимого результата с первого раза. Это всегда производило неизгладимое впечатление на клиентов. Простое добавление любви, искренней веры, что ты несешь человеку добро и пользу, понимания нужд собеседника позволяет увеличить результаты «холодного» обзвона с 1-5% до 70%. Правда с одним маленьким «но»: не стоит звонить вообще без осознания, чем звонящий может быть полезен абоненту. А после того, как понимание этого появится, подобные звонки уже никак нельзя будет назвать «холодными».

Итоги главы

Основные мысли

- Продажи — общественно необходимая деятельность, от которой зависят прогресс и благосостояние общества.
- Для того, чтобы что-то давать, надо понимать, что именно ты даешь.
- Никто кроме клиентов не скажет вам, почему у вас покупают то, что вы продаете.
- Важно отличаться от других. Чем стандартнее ваше предложение, тем меньше ваша прибыль.
- Что бы вы ни продавали в XXI веке, это скопируют в первые же полгода вашей работы. Мало того, если вы только начали что-то делать, то с большой долей вероятности можно утверждать, что это же самое уже начал делать кто-то другой.
- В продажах есть два пути: либо двигаться вперед, постоянно предлагая что-то новое, либо обеспечить невозможность копирования путем добавления в бизнес личности.

Упражнения

- Сформулируйте, что именно вы продаете, причем так, чтобы то же самое не смог сказать ваш конкурент.
- Сформулируйте, что продают ваши конкуренты, причем так, чтобы такое объяснение было уникально для каждого из них.

С чего начать

- Встретьтесь с существующими клиентами и спросите их, почему они выбрали именно вас. Что им нравится в отношениях с вами? На что они рассчитывали до вступления в сделку и что получили?
- Посмотрите на миссию вашей компании. Насколько ее формулировка соответствует тому, что именно вы продаете?



Кому мы продаем

Продавцы редко думают о том, чтобы выбирать клиентов... как моряк в отпуске на берегу — мы не очень придирчивы. Огромная ошибка.

Сет Годин

Кто наш клиент

Представьте себе, что у вас есть магазин, в магазине — дверь и покупатели. Если мы будем стремиться удержать покупателей, закрывая выход, то мы, таким образом, закроем и вход. Весь мир соткан из противоположностей: без света нет тени, без падений нет взлетов. Как бы мы охарактеризовали рост бизнеса, если бы не имели понятия о его падении, если бы бизнес все время рос? Стоило ли бы беспокоиться о том, как закроется сделка, если бы сделки закрывались всегда? Как бы вели себя в этом случае продавцы, стали бы они волноваться по этому поводу?

В нашей жизни мы часто путаем симптом и причину явления. Видя, что клиенты уходят из магазина, ничего не купив, мы закрываем двери. Видя, что сотрудники в рабочее время

бездельничают и сидят в интернете, работодатель лишает их доступа к сети. Сотрудники не могут получить важную информацию, но причина безделья не устранена. Встречая возражения клиента при продаже, продавцы начинают бороться с этими возражениями. Да-да, снова борцы-продавцы. Они представляют себе, что стоит побороть возражения, как клиент тут же купит их товар.

Увлечшись борьбой как процессом, ловя кайф от адреналинового всплеска, борцы упускают из виду, что крайне сложно побороть возражения клиента, которому вообще не нужен этот товар. Настоящая работа с возражениями, вернее, профилактика возражений начинается еще на этапе поиска клиента. Тяжело продавать водку мусульманам, а новогодние елки — в феврале. Если вы будете пытаться это делать, то неизбежно нарветесь на возражения, причем самые непробиваемые. И какие бы техники работы с ними вы не использовали, вы все равно не продадите. Суть Белых продаж заключается в том, что при правильном подходе возражений быть вообще не должно. Если вы продаете, точно понимая кому и зачем нужен конкретный товар, вы нейтрализуете большинство поводов для возражений, которые могли бы возникнуть у вашего клиента.

В предыдущей главе мы уделили внимание тому, что именно мы продаем, на чем мы способны получить экономическую прибыль. Теперь мы поговорим о том, кому нужно то, что мы продаем.

Растут как грибы

Грибы — это нечто совершенно особенное: и не растения, и не животные. Чтобы собирать их, нужно знать, какие места грибные, а какие нет. Конечно, можно просто следовать приметам, но куда полезнее будет подумать, что нужно грибам для роста и размножения. Грибы, в отличие от растений, не способны существовать самостоятельно. Они, как и животные, питаются остатками других организмов. Люди часто думают, что грибам нужен свет, тепло и влага. Действительно, грибы часто растут именно там, где этого добра хватает. Но только потому, что именно в таких местах есть достаточно еды для грибов, которым самим по себе свет не очень-то и нужен.

С поиском клиентов дело обстоит точно так же. Очень неэффективно гулять по лесу, то есть по рынку, и выискивать клиентов. Куда лучше просто знать «грибные» места, где клиентов предостаточно, — бери любого и общайся!

Так или иначе, ваших клиентов что-то объединяет и у них есть общие потребности. Есть деловые клубы, где могут собираться люди с похожими нуждами, есть поставщики чего-то, необходимого вашим клиентам. Например, если ваши клиенты — банки, им нужны фирмы, поставляющие и ремонтирующие банкоматы. Если ваши клиенты — телевизионные каналы, они нуждаются в агентствах, продающих их рекламное время. Если вы продаете что-то, о чем стоит говорить с кадровиками, контакты HR-директоров вы всегда легко можете найти у рекрутинговых компаний или в HR-клубах при торгово-промышленных палатах.

Но перед тем, как ринуться на поиски грибов, люди, как правило, заранее формируют понимание некоторых вещей. Какие грибы съедобны, а какие нет. Стоит ли рассчитывать на

корзинку опят или еще продолжается время поддубников. Как выглядит белый гриб и что такое мухомор. Да-да, такой красивый, яркий, обращающий на себя внимание гриб. Гриб? Да. Но, увы, не съедобный. Так же обстоит дело и с поиском клиентов: перед тем как идти искать их, надо точно знать, как они выглядят.

Грибников в зависимости от их опыта можно разделить на несколько категорий:

- тех, кто собирает всё подряд;
- тех, кто собирает только немногочисленные знакомые им съедобные грибы;
- тех, кто не собирает ряд съедобных грибов, зная об их «нетехнологичности»: маслята надо тщательно чистить, сыроежки слишком хрупкие, а рядовки будут хрустеть песком;
- тех, кто идет на «тихую охоту» с конкретной целью — собирать такие-то грибы такого-то размера.

Упражнение, которое нужно обязательно выполнять продавцам, заключается в том, чтобы описывать для себя идеального клиента. Опытный продавец даже не подумает встречаться со всеми потенциальными покупателями подряд. Это то же самое, что собирать в корзину все встреченные в лесу грибы, подобное поведение грозит отравлением. То же самое происходит и в продажах: есть риск демотивировать себя встречей с людьми, которым вообще не нужен ваш товар. Очень тяжело продавать в условиях, когда «все вокруг» говорят, что ваш товар или услуга никому не нужны. Компетентный же продавец не будет бросаться на каждого «съедобного» клиента. Он подумает о том, сколько времени он потратит на

ведение переговоров и заключение сделки, сколько времени уйдет на согласование поставки, документооборот и прочую бюрократию. И если для этого продавца будет доступен более «легкий» покупатель, в первую очередь он уделит внимание тому клиенту, который более перспективен — и с точки зрения закрытия сделки, и с точки зрения дальнейшего развития продаж (дополнительных продаж, рекомендаций и т.д.). Разумеется, что более «легким» клиентом будет тот, с кем вы уже выстроили персональные личные отношения. Ведь даже если сейчас ему не нужно то, что вы продаете, оно может ему понадобиться в будущем. Как и всегда, он окажется перед традиционным (и непростым) выбором: кому из продавцов верить? Вы облегчаете ему этот выбор уже сейчас.

Охота на слонов

«Грибная» модель очень плодотворна для моделирования процесса поиска клиентов. Вот, например, размер компании. Крупная компания, как и большой гриб, недоступна. Ее тяжело искать, нужно много ходить по рынку, чтобы выйти на нужных людей. В продажах есть такая поговорка: охотники на слонов умирают от голода. Ведь частая ошибка, которую допускают продавцы: представить себе идеального, но недостижимого клиента и потратить уйму времени в охоте на него или, как говорят такие продавцы, в борьбе за него. Да, это такая сладкая мечта — заработать сразу много денег, заключив всего лишь один контракт. Зачем подписывать мелкие договора на небольшие суммы, если можно сделать всё и сразу? Но, к сожалению, у крупных клиентов, кроме их недостижимости, есть еще и другие недостатки.

Как и гриб-переросток, крупные компании бывают червивыми. Коррупционированность, бюрократия, неудовлетворительная скорость принятия решений, отсутствие людей, реально заинтересованных в успехе сделки, — всё это делает большие компании «несъедобными» для большинства продавцов. То есть даже найдя полезные контакты не последних людей в организации, продавец может ждать годы прежде, чем сделка будет заключена (если она вообще будет заключена). А учитывая, что в XXI веке технологии меняются с головокружительной скоростью, предложение, с которым продавец приходил полгода назад, к моменту подписания договора перестает быть актуальным для покупателя. Приходится все начинать сначала.

Вторым существенным недостатком работы с крупным клиентом является зависимость от него. Так грибники, найдя большой гриб и не имея больше места в корзине, решают выбросить из нее «неинтересную мелочь», чтобы там поместился большой гриб. Или несут его в руке. Но когда обе руки заняты, новых грибов уже не срежешь.

Продавцы и продающие компании, заключившие сделку с крупным клиентом, который обеспечивает им постоянный приток денег, привыкают к новым обстоятельствам. Они позволяют себе намного большие расходы, раздувают штат персонала. Ведь для обслуживания крупного клиента нужны новые люди и новое оборудование. В расчете на деньги, которые приносит крупный клиент, строятся бизнес-планы, открываются новые, пока еще убыточные направления. Для оптимизации работы компании пересматривается портфель бизнеса, и компания отказывается от ряда мелких и не

столь рентабельных клиентов. В общем, со временем компания оказывается в таком состоянии, когда уход от нее крупного клиента уже означает серьезные проблемы, если не закрытие всего бизнеса. Для организации это означает, что она будет прилагать все усилия для удержания своего «слона». В конечном итоге ситуация дойдет до того, что она будет согласна обслуживать его без прибыли или даже себе в убыток, т.к. потеря его приведет к еще большим убыткам. Нужен ли такой бизнес?

Часто наличие крупного клиента у небольшой фирмы является причиной ее существования. Это тот самый «Первый и Самый Главный Клиент». Фирме не надо проходить этап поиска клиентов, период безденежья, и она, казалось бы, может развивать свою инфраструктуру, пользуясь гарантированным (пусть даже временно) денежным потоком. Немало компаний появилось именно для обслуживания специфической потребности какой-нибудь крупной корпорации. Не меньше предприятий практически не существовали, пока не обрели своего «Самого Главного» клиента. Но крайне редко встречаются фирмы, сумевшие выжить, потеряв его.

Любой менеджер рационально распределяет свои усилия. Если у него есть клиент, приносящий много денег, и клиент, приносящий мало денег, или даже не приносящий их вообще, либо клиент «в перспективе», внимание менеджера, разумеется, будет приковано к самому денежному клиенту. Остальные окажутся в конце очереди за вниманием, а перспективные направления развития так и останутся вечно перспективными или «альтернативными». Это действительно рационально — тратить свои усилия на рост объемов продаж на 1% там, где этот 1% означает существенные деньги. И компаний,

которые смогли оторваться от пуповины ключевого клиента, так мало потому, что менеджеров, сумевших уделить внимание своему будущему, тоже единицы.

Третья проблема, с которой сталкиваются продавцы, работающие с крупными клиентами, заключается в том, что практически невозможно выстроить позитивные отношения с крупным клиентом, зайдя к нему с улицы. Крупные клиенты боятся искренних отношений и холодны по отношению к окружающему миру. Это легко понять: в крупных компаниях не так много сотрудников, реально озабоченных результатами деятельности предприятия. Кроме того, крупные клиенты постоянно атакуются «борцами» и «охотниками за слонами», поэтому со временем у них вырабатывается иммунитет к продавцам в принципе. Они вполне справедливо не желают тратить время на выслушивание историй о том, что им не нужно. И если 95% встреч с продавцами не приносит никакой пользы, то оптимальным поведением для компании будет отказ от встреч с продавцами вообще. Отсюда проблемы с непробиваемыми секретарями, просьбами прислать предложение по электронной почте или «встретиться после праздников».

Крупные компании старательно отгораживают себя от каких-либо личных контактов, т.к. практически ни один их сотрудник не способен отвечать за действия организации, давать обещания от ее имени и быть самим собой, а не винтиком машины. А если он — винтик машины, то и отношение будет соответствующим. Поэтому-то крупные компании так любят тендеры. Это так, казалось бы, просто — принимать решения на основании предложений из безымянных конвертов. Самое главное, что клерки, организующие тендер, при помощи процедур и горы бумаг ограждают себя от ошибки и размыывают

ответственность. Результат будет механическим. Почему компания А выиграла тендер? Потому что она предоставила нечто менее дорогое по спецификации, чем у остальных. А откуда спецификации? Они утверждены комитетом.

Выходит, что выбор идет по ценовому критерию, и значит, экономической прибыли поставщик может и не увидеть. Именно так часто и бывает. К тому же нередко выходит, что продавец в подобной ситуации не способен продать свои услуги или использовать себя как уникальное предложение. Все преимущества его как личности, знающей и способной помочь в принятии правильного решения, отсекаются тендерной машиной. Причем отсекаются вполне справедливо, ибо 95% продавцов действительно навязывают товар, а компаниям этого точно не надо.

В современном мире оценить качество предлагаемого продукта в большинстве случаев можно только после его потребления. А тендерная процедура в принципе не способна предоставить закупщику хоть какое-то представление о надежности поставщика и об успешности дальнейшего сотрудничества с ним. Тендерная процедура, проводимая между продавцами одинаковых компьютерных серверов по заданной спецификации, не способна дать представление о том, насколько компетентно они будут обслуживаться, как быстро будут поставляться, настраиваться, докупаться, как поставщик будет отвечать на телефонные звонки, насколько он будет открыт и будет ли любить своего клиента. Тендеры убивают любовь и дают в конечном итоге результат либо вовсе случайный, либо связанный с личными интересами того или иного сотрудника закупщика. Сам закупщик не сможет понять, почему именно выбрали одну компанию из сотен вокруг, был ли этот

выбор оптимальным. А потому не захочет ни продолжать отношения после закупки, ни, тем более, рекомендовать поставщика другим.

Но есть и хорошие новости, их две. Первая заключается в том, что плох тот тендер, чей результат не известен заранее. То есть в большинстве случаев продажа была совершена, доверие выстроено и ожидания сформированы еще до завершения тендера. Поэтому если продавцу предлагают участвовать в тендере, ему стоит задуматься, насколько он в силах контролировать ход этого соревнования, не является ли он статистом, и о том, есть ли в спецификации к закупке упоминание той особенности товара или сервиса, что отличает этого продавца от остальных участников гонки.

Вторая новость заключается в том, что мир меняется. Крупные компании переживают и будут переживать не лучшие времена. Новые технологии лишают их эффекта масштаба, а консерватизм и невозможность быстро реагировать на изменчивый мир превращают их в динозавров, обреченных на вымирание. Часть предприятий давно поняли, о чем идет речь, поэтому они постепенно превращаются в облако компаний размером поменьше, связанных между собою договорами и долгосрочными контрактами. Так, головное предприятие оставляет за собой лишь владение торговой маркой, а все остальное отдается на аутсорсинг. Это явление было описано в книге Дона Тапскотта и Энтони Д.Вильямса «Викиномика: Как массовое сотрудничество изменяет всё».

Еще 20 лет назад на рынке присутствовало почти столько же автомобильных производителей, что и 50 лет назад. Но за последнее время их число увеличилось на порядок. И так

происходит почти в любой отрасли. Лидеры не только растворяются в толпе компаний меньшего размера: чтобы выжить и обрести гибкость, они вынуждены в корне менять собственные бизнес-модели. И чем дальше в будущее, тем меньше продавцы будут сталкиваться с крупными корпорациями и тендерами. Но и покупателям придется непросто: все более сложным будет выбор из постоянно растущего числа поставщиков. Поэтому единственное, что можно дать клиенту, — внимание и хорошее отношение к нему.

Белые продажи — продажи будущего. В будущем не будет места тендерам, которые вместо прозрачности нагоняют еще больше тумана, а вместо открытости провоцируют подковерные игры. И к нему надо готовиться заранее, ведь достаточно много клиентов уже сейчас живут в этом самом будущем, но их некому обслужить. А старые подходы с новыми компаниями просто не работают.

Мой любимый размер

Проблемы поиска клиента на самом деле не существует. Зато существует проблема качества обработки перспективных клиентов. Если у вас оно низкое, то для достижения хороших (то есть достаточных для выживания бизнеса) показателей продаж нужно иметь много перспективных клиентов, управлять базой таких клиентов, закупать CRM-системы и т.д. В то же время ни один продавец не способен физически обслуживать более одного клиента в одно конкретное время. Вот и получается, что больше одного клиента в каждую кон-

кретную секунду продавцу не нужно. Наличие второго, ожидающего клиента продажи не увеличит, а лишь добавит суеты, ведь нельзя одновременно срезать несколько грибов.

Погоня за количеством перспективных клиентов подобна поведению женщины, которая спит каждый день с другим мужчиной, чтобы забеременеть всего от одного из них. Такое поведение женщины осуждается обществом и в такой тактике, разумеется, нет ни капли любви, а есть лишь холодный расчёт. Именно такое отношение продавцов — перебор всех подряд — делает эту профессию менее уважаемой, чем она заслуживает.

Также потоку новых клиентов не способствует и неудовлетворенность уже существующих, которым товар банально навязали и которые это потом осознали. Качество работы продавца должно проявляться не только в самой продаже, но и в том, чтобы предложить то, что действительно нужно клиенту.

Получается, что к проблеме поиска новых клиентов стоит подойти, в первую очередь, со стороны сокращения потребности в новых клиентах или, другими словами, в улучшении качества работы продавца. Никакие волшебные знания и навыки в поиске грибов не будут идти на пользу, если вы не умеете отличать съедобные грибы от ядовитых или идете на «тихую охоту» с дырявым лукошком.

И все-таки новых клиентов надо искать. Большинство продавцов этим и занимаются. Правда, они работают с этой задачей как с проблемой и, соответственно, получают лишь ее усугубление. Они представляют себе мир в виде крепости, за стенами которой находятся клиенты, обороняющие строение, а снаружи суетятся атакующие продавцы. На самом деле, если

подняться над проблемой, взлететь выше поля боя и фортификационных сооружений, можно увидеть, что если крепость не атаковать, то «осажденные» и сами будут рады выйти из нее. Каждый человек находится в поиске, каждый хочет что-то приобрести. Это я ищу СТО для своей машины. Но на техстанциях это почему-то рассматривают как проблему поиска клиентов. Почему же тогда я не останавливаю свой выбор на первом встреченном по дороге предложении?

На рынке мы работаем с асимметричной информацией: покупатель и продавец владеют совершенно разными знаниями о товаре — как при покупке кота в мешке. Что нужно делать для поиска клиентов? Уменьшать эту асимметричность, если вы — добросовестный поставщик, и, наоборот, увеличивать ее, если недобросовестный. Учитывая то, что все верят в хорошее (или хотя бы приемлемое за выставленную цену) качество своих товаров и услуг, пожалуй, стоит остановиться именно на вопросах уменьшения пресловутой асимметрии.

Бизнес в сетях

Итак, чтобы находить клиентов, следует работать над уменьшением информационной асимметрии. Это поможет им остановить выбор на вас. Каждый покупатель платит за свою покупку не только сумму, указанную на ценнике, но и транзакционные издержки: усилия по поиску товара и информации о нем, цену рисков, связанных с возможным ремонтом, некачественным обслуживанием после покупки. Чем больше клиент будет знать о том, как именно производится ваш товар, какова его себестоимость, что стоит за его ценой и каков опыт других людей, уже купивших этот товар, тем меньшими будут его

транзакционные издержки. И тем ниже для него, с экономической точки зрения, получится стоимость этой покупки.

Как именно можно уменьшить асимметричность информации? XXI век подарил нам великолепный инструмент для этого. С помощью социальных сетей вы можете делать так, чтобы ваши потенциальные клиенты или их знакомые были в курсе того, что и как вы делаете. Просто делитесь информацией о себе. Не пытайтесь заниматься «маркетингом в социальных медиа» или «формированием позитивного имиджа компании» — это не работает. Аккаунт в твиттере непредсказуем по результативности и его использование не отличается от шаманства, если ваша активность не направлена на уменьшение асимметричности информации. Не надо хвастаться — со временем это начинает раздражать. Лучше показывать, что именно вы делаете, ведь рассказы о задачах, которые ставятся и решаются, воодушевляют. Не бойтесь рассказывать также о поражениях и неудачах. Люди умеют фильтровать постоянный поток позитивной информации.

Воронка

Многие продавцы сталкивались с понятием воронки продаж. Считается, что если из 10 встреч получается одна сделка, то, чтобы заключить 2 сделки, надо организовать 20 встреч. А для этого, в свою очередь, нужно осуществить 200 звонков по телефону. Какой бесчеловечный и машинный подход! Такой метод работы сравним с ловлей рыбы и устриц тралом. Этот большой рыболовный сачок опускается на дно и протаскивается волоком, забирая в себя все живое и неживое, что попадает на пути. Это очень эффективный способ ловли

рыбы. Только вот одноразовый: после прохождения трала на дне остается голая почва, над которой уже нечего делать рыбам, рачкам и моллюскам. Идет не просто вылов рыбы, идет уничтожение экосистемы.

Пресловутый метод воронки продаж как раз напоминает рыболовный трал. И проблема «прохождения секретаря», отказов клиентов от встречи, негативное отношение к продавцам как собеседникам и прочее — все это лишь ответная реакция на действия умников, использующих воронку продаж. Воронка — это, по сути, браконьерство, попытка получить легкую наживу в ущерб всем тем, кто придет после тебя.

Конечно, иногда такой подход стратегически оправдан. Если вы, носитель новой идеи или производитель нового продукта, понимаете, что максимум через полгода вам в спину будут дышать конкуренты с флагом «сору-paste» в руках, ваша задача в этой ситуации — быстро обежать весь рынок, сосредоточиться на 1-5% сказавших «да» и закрыть сделки. Остальные 95% рынка, сказав однажды «нет», со временем рационализируют для себя эту позицию, придумают ответ на вопрос, почему именно они отказали, и встретят вашего последователя уже во всеоружии. Они уже подумали и решили — им это не надо. Но даже если они не задумывались над оправданием своего отказа, они все равно принадлежат к тем 95%, кто отказал, а не к тем 5%, кто согласился. Вы применили «тактику выжженной земли» и после вас работать будет очень трудно. В этой ситуации конкурентам будет проще переманить клиента, уже понимающего смысл продукта, от вас, нежели пытаться привлечь нового. Большинство последователей просто откажутся от работы на этом рынке, а оставшиеся вряд ли станут его лидерами, если не придумают что-то новое раньше вас.

Если же посмотреть на работу продавца с точки зрения Белых продаж, воронка вообще не метод. Этот вариант сравним с суетой горе-стоматолога, который в поисках клиентов выходит на улицу и просит каждого прохожего открыть рот, чтобы можно было посмотреть, а вдруг в зубах есть дырка, нуждающаяся в пломбировании. Если вы как продавец действительно готовы помочь клиентам, они пойдут к вам сами, а своим навязчивым поведением вы лишь отпугнете их. К тому же вы потратите время не на обслуживание своих существующих покупателей, что могло бы обеспечить вам дополнительные рекомендации, а на безрезультатный поиск новых.

В действительности клиенты, которых вы найдете при помощи воронки, будут не те, кто требовал для себя услуг продавца, а те, кто уже имел четко сформированный запрос, твердо знал, чего хочет, и уже было снял трубку, чтобы позвонить поставщику, но ваш звонок чудесным образом опередил его намерения. Вы там не продавали, а просто оказались в нужном месте в нужное время. Конечно, с вашей точки зрения, получилось так, что «воронка» сработала: вы сделали 200 звонков и нашли клиента. Но на самом деле вы его даже не искали, а «тянули по рынку трал». И, разумеется, кто-то откликнулся. Вы бы смогли продавать намного больше, если бы те, кто бы сказал вам «нет» по телефону, встретились бы с вами по чьей-то рекомендации.

Метод воронки очень популярен среди «пикаперов» — молодых людей, увлекающихся техниками «одноразовых» свиданий. Они ищут себе девушек для несерьезных отношений и точно также работают «тралом». 200 подходов к случайной девушке на улице дает один секс. И не имеет значения, что большинство девушек давно уже не склонны знакомиться на

улице. Не имеет значения, что та самая согласившаяся просто находится в специфическом расположении духа или не так, как все остальные девушки, относится к случайным связям. 200 подходов можно сделать за пару дней или, если не напрягаться, за неделю. «Пикаперы» изучают техники пикапа, у них есть целая мифология, опирающаяся на НЛП, язык телодвижений и любительскую психологию. Но от техник тут ничего не зависит. Это обычная статистика.

Пикаперы получают то, что хотят, — одноразовые отношения. Точно так же и с продажами: Белые продажи — это не «пикап», это брак на всю жизнь, это отношения с клиентом, которые тщательно выстраиваются и поддерживаются. Их невозможно выстроить при помощи воронки продаж.

Береги честь смолоду

Бренд — это не просто «торговая марка», но и набор ожиданий ваших клиентов. Люди должны четко понимать, чего от вас ждать, это облегчает и их выбор вас в качестве поставщика, и вашу работу с непрофильными клиентами, которые почему-то к вам пришли. Каждый обладатель репутации так или иначе получает от нее выгоду, а если нет, ему следует над этим поработать.

Стоматологу важно иметь репутацию хорошего стоматолога, а не проктолога, пусть даже профессионального. Драчуну и задире выгодно иметь репутацию сильного борца, ведь именно такой авторитет позволяет ему драться... меньше других и получать свое без боя — с ним просто не станут связываться. В свою очередь, продавцу стоит думать над репутацией не продавца, а помощника и консультанта, человека, который

сначала решает проблемы людей, а уже потом получает за это вознаграждение. Только с такой тщательно оберегаемой репутацией к продавцу потянутся люди. Кстати, полезно будет взять один урок у собак, он социальный и называется «повиляй хвостом первый». Сегодня важно не столько то, что делаешь ты, сколько то, на что ты мотивируешь других людей. И прекрасным примером здесь является собака. Она не думает: «Сначала ты меня домой приведи, накорми и помой, а потом я тебе повиляю хвостом». Пес первым отдает свои чувства и лишь потом получает взамен то, что ему нужно. При этом животное не заставляет вас ничего ему отдавать, вы сами хотите накормить его или погладить.

Формирование ожиданий клиентов, удобных как для вас, так и для них самих, заключается еще и в выработке стандартов. Все должны знать, что вы делаете, в какие сроки, за какие деньги. Клиенты должны понимать, опираясь на опыт ваших предыдущих сделок с другими, чего можно ожидать от вас, а чего — нет. Если клиенты будут знать, что срок поставки у вас составляет, скажем, 5 дней, то и вопросов-возражений по поводу этого времени у них не возникнет. Еще до встречи с вами они будут знать о сроках и, соглашаясь на встречу, уже будут оперировать ими как приемлемыми. Те же, кого такие условия не устраивают, просто окажутся вне вашего поля зрения.

Лучшее, что можно сделать в рамках поиска клиентов, — действовать так, чтобы с вами вступали в контакт те, кто уже знает, чего от вас ожидать. А чтобы таких людей было больше, единственное, что можно предпринять, — сформировать такой набор ожиданий клиентов, который был бы лучше, чем у конкурентов. Тогда к вам потянутся люди.

Не давайте обещаний, но исполняйте их

Худшее, что вы можете сделать в XXI веке — обмануть. Часто продавцы, стремясь заключить сделку, обещают клиенту что угодно, лишь бы он поставил свою подпись в контракте. Но репутация лжеца — худшая из возможных: зачем общаться с человеком, чьей информации верить нельзя, а проверять накладно? Единожды солгав, вы закрываете для себя ворота общения с целым рынком.

Коллективные животные именно потому и собираются в стада, что такая организация помогает им спастись от хищников или, наоборот, нападать на жертв. В таких структурах плохие новости распространяются во много раз быстрее хороших. Истеричный крик макаки при виде удава будет ее первой реакцией. Зебра, увидевшая льва, обратит на себя внимание стада и все ринутся в сторону. Волк, промахнувшийся при атаке на оленя, вряд ли рискнет вести на охоту других волков — эта неудача, увы, не сможет не отразиться на его авторитете. При этом мартышка не позовет своих сородичей, заметив спелую гроздь бананов, а постарается тихо, пока не набегали остальные, оприходовать лакомство. Зебра будет жевать островок сочной травы, не приглашая окружающих на пир, а вождь волков, умело вгрызающийся в горло жертве, будет восприниматься как само собой разумеющееся явление. Точно так же и люди с готовностью делятся негативным опытом, предупреждают окружающих об опасности, а вот позитивный предпочитают использовать лишь для себя и близких друзей. Задача продавца — стимулировать распространение позитивного опыта, а не негативного.

Если вы хотите угодить клиенту, лучшее, что вы можете делать, — не обещать вообще. Клиент поймет вас, когда

вы скажете, что то или иное решение лежит вне ваших полномочий или ваших знаний, что вы искренне заинтересованы в сделке и потому приложите все усилия для удовлетворения клиента, но обещать ничего не можете. Правда, здесь важно, чтобы после таких слов вы связывались с клиентом и регулярно сообщали ему о ходе дела, а потом, если у вас не получилось, честно сообщили, что вы сделали все, что могли, но увы.

Также отсутствие связывающих вас обещаний дает вам определенную свободу. И даже если клиент почему-то окажется не удовлетворен, вы всегда сможете ему напомнить, что не обещали того, на что он почему-то рассчитывал.

То же самое касается и ваших чисто рекламных посылов. Не надо многого обещать о продукте. Если вы говорите, что он самый лучший, вы должны не просто в это верить, но и уметь показать, почему вы так считаете. Если вы убеждены, что одна из характеристик продукта позволяет выполнять определенную операцию, то вы также должны иметь ссылки на успешный опыт такого применения продукта. Что толку обещать клиентам, что складные ножи, которыми вы торгуете, могут использоваться как лопата? Да, могут, вы не обманываете. Но давайте говорить откровенно, насколько хорош ваш нож в качестве инструмента для рытья траншей? Лучшее, что вы можете сделать, рекламируя продукт, — не сказать о нем всего. Пусть дополнительные свойства и способности вашего товара будут приятным сюрпризом для покупателя. Делайте так, чтобы продукт выглядел после покупки лучше, чем до нее. Для вас главное, чтобы клиент не «купился», а купил и не пожалел. Худшее, что может произойти для вас, — заметка в социальной сети о том, что нельзя покупать у вашей компании

(неважно, недовольство вызывает ваше обслуживание или низкое качество продукта). А лучшее — тоже заметка в соцсетях, но уже о том, что покупатель был приятно удивлен.

Довольные покупатели — самый надежный источник ваших новых клиентов.

Ищите там, где уже нашли

Когда у нас есть клиенты, мы начинаем их сортировать. Человек вообще любит раскладывать все по полочкам, категориям, группам и затем анализировать. Особенно когда у него образуется много свободного (от встреч и закрытия сделок) времени. И тут оказывается все, как в анекдоте про человека, который пришел в патентное бюро с изобретением автомата для бритья.

— Но, простите, как вам это удалось, ведь каждое лицо уникально?! — спросили патентоведы.

— Ну, в первый раз да, — ответил изобретатель.

Мы начинаем думать, что наш клиент — это, например, мужчина 35 лет с высшим образованием и имеющий водительские права категории «В». С точки зрения конкретного мужчины, это выглядит тем самым гаданием на кофейной гуще. Эдакая «средняя температура по больнице». С точки зрения продавцов, речь идет просто о повышении вероятности сделки при общении с конкретно этим сегментом. Иногда наши выводы, даже основанные на глубоком анализе и сложных вычислениях, не совпадают с реальными фактами. Например, исходя из статистики, наши покупатели — те самые мужчины. Соответственно, мы начали атаковать именно эту категорию

людей, общаясь с отцами, приходящими за детьми в детский сад. При этом мы упускаем из виду, например, их сексуальную ориентацию. Ведь на самом деле наш товар или услугу покупали... члены какого-нибудь гей-клуба, просто рассказывавшие о нем друг другу. Зачастую сами продавцы рисуют себе портрет потенциального клиента, исходя из собственных представлений о пользе, выгодах и методах использования товара. При этом забывается старая поговорка: «Я люблю клубнику со сливками, но у рыбы иные предпочтения, поэтому на рыбалку я беру червей».

Классический пример ошибки в маркетинге — история с продвижением фирмой Tefal сковородок с антипригарным покрытием. Производитель был уверен, что эти сковородки покупают потому, что на них можно жарить без масла. Но домохозяйки все равно жарили с маслом — так вкуснее и теплопередача от поверхности сковороды к продукту лучше. А покупали такую посуду потому, что она легко моется. О концепции Белых продаж маркетингологи Tefal ничего не слышали, иначе бы они сразу сделали так, как написано выше, в главе «Что мы продаем». Чтобы понять, кто и где ваш клиент, достаточно спросить об этом уже существующих покупателей. Как они узнали о товаре, что им понравилось, как они собираются его использовать, каковы их впечатления, каковы разочарования и находки и т.п. Это просто.

Мы уже сравнивали продажи со сбором грибов. Конечно, лучший способ здесь таков: срезать следующий гриб недалеко от предыдущего. Мицелий или грибница — огромный подземный организм, вынужденный для своего размножения выпускать на поверхность контейнеры со спорами — грибы. Если мы нашли один гриб, очень вероятно, что рядом с

ним найдется и второй, и третий. То же касается и поиска клиентов: круг общения человека, который уже сделал у вас покупку, наверняка включает в себя других потенциальных покупателей вашего товара. Не стоит уходить слишком далеко.

Не там, где все

Если искать грибы там, где их ищут все, может оказаться, что на этом известном месте их уже собрали до вас. Худший способ привлечения клиентов — поступать таким же образом, что и все остальные. Привлекая клиентов к себе так же, как это делают все, вы не будете отличаться от них и попадете в «гонку вооружений» с конкурентами. Раздраженный клиент будет воспринимать это как атаку на него.

Посмотрите на весь спектр способов привлечения клиентов, почитайте книги на эту тему. И если вы найдете какой-либо способ, признанный надежным, проверенным и работающим, смело вычеркивайте его из своего арсенала.

Наш мир становится все более плоским — всё труднее прятаться в складках местности. Асимметричность информации уменьшается. Поэтому все хуже работают стандартные инструменты привлечения клиентов — реклама, пропаганда, выставки, «цепляющие» тексты. Вместе с тем все лучше работают Белые инструменты продаж: рекомендации, персонифицированное общение, интерес к личности клиента, а также понимание проблем и потребностей каждого из «зашедших в лавку». Именно из-за того, что продавцы и менеджеры, обученные старым методам, видят их неэффективность в новом мире, возникает пресловутая проблема поиска клиентов. А на

самом деле нужно просто понять, в каком мире мы находимся и какие методы в нем стоит использовать.

Белые продавцы не ищут своих покупателей при помощи «холодных звонков». Белые продавцы не распространяют пресс-релизы. Белые продавцы не платят деньги за рекламу. Белые продавцы не дарят клиентам шампанское на Новый год. Это всё то, что делают остальные. Вместо этого Белые продавцы совершают то, чего другие не делают, и получают самое главное, что можно получить, — клиента, лояльного еще до заключения сделки. Подарите шампанское просто так, а не на праздник. Этот подарок запомнят лучше. Придите к клиенту не до, а после Нового года и вы получите расслабленного человека, с которым можно приятно поболтать пару часов, а не психа в предновогоднем цейтноте. Не рассылайте пресс-релизы, а подружитесь с журналистами, пусть им будет просто интересно писать о вас и вашем бизнесе. Не надо звонить «холодным» клиентам. Звоните по рекомендации.

Помните, что если вы поступаете «как все», то и результат получите такой же, как у всех. Но ведь не это ваша задача, вам надо быть лучше остальных. Начать рекомендуем с того, чтобы быть другим. Да, это может быть даже «другой хуже» вместо варианта «другой лучше». Но... Не выстрелил — точно не попал. Пробуйте, импровизируйте, только не теряйтесь среди других.

Посмотрите на большинство маркетологов: они постоянно делают что-то как все. Все они вешают билборды, заботятся о пресс-релизах, сочиняют «то самое, волшебное» коммерческое предложение, печатают продуктовые буклеты и флаера. А после этого, конечно, удивляются, что реклама не

сработала и товар остался незамеченным. Нет, в свое оправдание они, разумеется, скажут: «Но ведь как-то же она работает». Хотя на самом деле нет. Поэтому не печатайте и не раздавайте флаера с «улыбающимися мамой, папой и двумя детьми», а, например, попросите промоутеров щипать прохожих за зад.

Любите партнеров

Часто у руководителей продающих компаний складывается ощущение, что партнера найти легко. Нужно только нацелиться на компанию, которая что-нибудь продает тем же самым категориям клиентов, что и вы, и предложить комиссионные за «допродажу». Ведь это дополнительный доход, кто от него откажется? Например, компании, которая организует корпоративные мероприятия, может прийти в голову предложить «сотрудничество» рекрутинговому агентству. Ведь у этих организаций схожая клиентура и обе они общаются с HR-департаментом компаний-клиентов.

В общении бизнеса с бизнесом мотивация играет ту же самую роль, что и в общении с людьми. Мотивировать деньгами глупо и неэффективно. Часто один бизнес (А) предлагает другому (Б) «сотрудничество», основанное на том, что бизнес Б продает товар или услугу бизнеса А и получает за это комиссионные. При этом предлагающие недоумевают, почему их предложение не привлекает коллег из бизнеса Б. Ведь вот же они — комиссионные! Осталось только предложить товар/услугу бизнеса А каждому клиенту бизнеса Б.

На самом же деле если бы хозяева компании Б захотели заниматься еще каким-либо бизнесом, кроме своего, они бы и

так давно этим занялись. Да и предложение от А звучит приблизительно так: «Парни, ваше ремесло — ерунда, займитесь-ка лучше нашим». Любой бизнес тратит силы и средства на то, чтобы в первую очередь продать себя. Люди верят в то, чем они занимаются, и, что важно, на собственном продукте способны заработать больше, чем на чужом. Однако почему-то появляются «партнеры», которые предлагают, чтобы часть времени тратилась на их бизнес: с меньшей отдачей сейчас, с потерей рынка и конкурентных преимуществ в будущем.

Поэтому простое предложение комиссии не работает практически никогда. А если и принимается, велика вероятность, что срабатывают другие факторы: оптимизация налогообложения, изменение эффективных ставок по кредитам, принадлежность к одному холдингу, то есть речь не идет об обычной комиссии.

Клиент ценен для компании вместе со своим кошельком. И бизнесмены Б будут из кожи вон лезть, чтобы опустошить кошелек клиента с помощью своего продукта и услуги, в котором они действительно разбираются и благодаря которому они имеют солидный заработок. Бизнес Б будет готов предложить более дорогой пакет, дополнительные опции, лучший сервис и т.п. И лишь когда закончится фантазия, сотрудники компании Б начнут думать, чем бы еще заняться, согласившись поделиться содержимым кошелька своего клиента с другим бизнесом.

Если вы хотите, чтобы чей-то бизнес стал вашим каналом продаж, предложите ему свой товар/услугу так, чтобы они увидели, как конкретно это повышает их собственные про-

дажи, делает их клиентов более лояльными к компании, увеличивает ценность компании в глазах покупателей. А комиссия? В этом случае ее уже можно и не платить.

Сотрудничество возможно тогда, когда партнеру интересно, чтобы у его клиента был ваш продукт. Банкам интересно, чтобы залоговое имущество было застраховано. Проектным организациям интересно, чтобы клиент знал, с кем он сможет реализовать проект своего дома. Агентствам по недвижимости интересны ипотечные банки и т. д. Канал продаж будет работать только тогда, когда бизнес посредника получит преимущества для продажи своего продукта, а не вашего. Поэтому разговор с потенциальными партнерами стоит начинать не с комиссионных, а с того, чем вы со своим продуктом можете помочь партнеру.

Если же ваш партнер — профессиональный посредник, вам не стоит думать о том, чем интересен ваш продукт вашему конечному клиенту. Вы должны думать о том, почему посреднику должно быть интересно работать с вами. Деньги тут не первый и даже не второй аргумент. Сама суть того, что вы продаете, не заключается в вашем продукте. Она заключается в условиях работы, в поддержке, в умении слушать и слышать посредника, в понимании того, что ему нужно, в надежности, в человеческих отношениях, наконец. Ваш клиент в данном случае — посредник, а не конечный потребитель вашего продукта.

Прекратите охоту

Дичь от охотника убегает, а домашние животные от своих хозяев — нет. Если большинство пытается определить «лежбище» потенциальных клиентов и там их настичь, вам стоит подумать о создании другого не менее комфортного лежбища для них — исключительно вашего. Корова потому и стала жить с человеком, что, выбрав одного убийцу, она получила защиту от всех остальных хищников. Да, для человека животноводство более хлопотно, чем охота. Однако времена собирательства и кочевой жизни давно прошли, и загнать оленя теперь сложнее, чем вырастить корову. Охотники, особенно охотники на слонов, сегодня умирают от голода. Выше я приводил классификацию грибников. Но я не написал о самой последней, высшей категории — тех, кто выращивает грибы.

Ваших потенциальных клиентов что-то объединяет. У них есть общие проблемы, чаяния, вопросы. Ключевые сотрудники ваших корпоративных клиентов, те, которые принимают решения, также имеют свой круг интересов. И этим можно пользоваться. Дайте потенциальным покупателям то, что они ищут, и они придут к вам. Я всегда рекомендую своим клиентам организовывать деловые клубы, на которых будут обсуждаться вопросы, интересные участникам сообщества. Они же и будут выступать на клубных мероприятиях: рассказывать о своем опыте, дискутировать с коллегами, слушать приглашенных внешних спикеров. Таким образом, люди будут получать важную для них информацию, обмениваться опытом, заводить новые знакомства.

Однако при организации подобных сообществ, как правило, совершаются две главные ошибки. Во-первых, продавцы, организующие клуб, начинают использовать его сугубо для продвижения своих товаров, будь то продукт или услуга. Они выступают перед аудиторией с докладами на темы, интересные продавцам, а не членам клуба, занимаются явной пропагандой своих решений и вследствие теряют главное — доверие клиентов. Во-вторых, желая сделать «как лучше», организаторы с барского плеча делают участие в клубных встречах бесплатным. Чтобы не возникало искушения «отбить по-быстрому» деньги, вложенные в организацию мероприятий, и чтобы ни у кого из приглашенных не возникло мысли о «бесплатном сыре», участие в клубе стоит сделать платным. Это не должны быть крупные суммы, денег должно хватить просто на аренду помещения и кофе-брейк. Так приглашенные будут понимать, что на них не зарабатывают, но за них и не платят. Платное участие в клубе способствует и рационализации: участники больше ценят то, что получают за деньги, чем то, что получили бы в подарок.

Выстройте лестницу

Выращиванию клиентов может послужить ступенчатая продуктовая стратегия компании или само поведение продавца, если он стремится обладать репутацией консультанта. Суть этой стратегии заключается в том, что компания привлекает клиентов для своих более дорогих продуктов за счет продвижения более дешевых. Не стоит путать ступенчатую стратегию с продажами уже существующим клиентам. Речь идет

именно о том, чтобы стать известным и сформировать нужную репутацию.

В середине 1990-х годов Ратмир Тимашев, будучи ассистентом в университете штата Огайо, решил подработать и открыть онлайн-магазин по продаже компьютерных комплектов. Для этого он позвал своего друга и соседа по комнате в общежитии Андрея Баронова, который, в свою очередь, был программистом-самоучкой и хорошо разбирался в Windows NT. В процессе создания сайта Андрей написал программу, сканирующую и раскрывающую пароли в Windows NT, и выложил ее для бесплатного скачивания, что привело к сотням загрузок в неделю. Ратмир увидел в этом уникальную бизнес-идею, но ему понадобилось немало усилий, чтобы убедить Андрея в возможности заработать с помощью этой программы деньги. Правда, что конкретно делать с ней, они пока не представляли, и для начала предложили компании Microsoft консультационные услуги по защите Windows NT от взлома. В корпорации на них посмотрели свысока и заявили, что с шантажистами переговоров не ведут. Увы, к идее Google платить каждому, кто найдет уязвимость, тогда еще не пришли. Что было делать? Партнеры создали более сложную программу, делающую некоторые важные для системных администраторов вещи более простыми, но эта программа, как и первая, раскрывала пароли. Свою разработку они стали продавать по Shareware-лицензии («попробуй, потом плати») за 20 долларов. Для придания некой респектабельности своему предприятию они создали компанию Aelita Software.

Люди продолжали заходить на сайт и скачивать бесплатную программу, но постепенно Ратмир и Андрей стали получать деньги от продаж ее платной версии.

Как-то, когда они находились в одной комнате, телефон в ней зазвонил. Человек на другой стороне провода интересовался у Андрея, сколько будет стоить их разработка, если оплачивать ее не по кредитной карточке, а для корпоративного клиента, причем сразу, без пробного периода.

— Двадцать долларов, — ответил Андрей.

— Я — IT-менеджер Bank of America и нам нужно установить это ПО на 20 000 компьютеров.

— Значит, 20 долларов за установку на каждом.

Ратмир едва успел вырвать у коллеги трубку и пообщаться со звонившим, выяснить, что именно нужно Bank of America, и предложить решение. Впоследствии оно успешно продавалось крупным американским корпорациям.

В 2004-м году Aelita Software, принеся своим учредителям \$8 млн, была продана компании Quest за \$115 млн. Два талантливых предпринимателя, не используя внешних инвестиций и работая на собственном энтузиазме, создали за пару лет успешный бизнес, принесший им миллионы долларов прибыли.

История Ратмира и Андрея является блестящей иллюстрацией ступенчатой продуктовой стратегии. Суть ее заключается в том, что в компании должен существовать какой-то продукт, который она раздает бесплатно или за сравнительно небольшие деньги. Цель продаж (или раздач) не столько заработать на продажах этого продукта, сколько получить известность. Продукт должен быть простой, удобный и нужный. Если вы занимаетесь чистыми продажами, таким продуктом могли бы быть определенного рода консультации и семинары.

На второй ступени нужен немного более сложный продукт, который продается по чуть более высокой цене. Клиенты

для второго продукта приходят благодаря потоку рекомендаций от людей, уже воспользовавшихся продуктом первой ступени. А на третьей ступени существует продукт, который и доступен, и востребован только среди крупных корпоративных клиентов. Соответственно, они приходят, уже зная, что у вас есть решение, удовлетворяющее их нужды и пользующееся спросом.

Идея ступенчатой продуктовой стратегии использовалась и активно используется многими компаниями, что позволяет им находить клиентов без расходов на рекламу и маркетинговые мероприятия.

Думайте как клиенты

Третьим способом «выращивания» клиентов является их прикормка. Успех любого продавца напрямую зависит от того, есть ли у его клиентов деньги. А деньги у клиента есть тогда, когда продажи у него растут. Значит продавцу, чтобы быть успешным, нужно следить не за своими клиентами, а за клиентами своего клиента. Чем занимается ваш типичный клиент? Можете ли вы найти информацию об успешных сделках на его рынке? Кто закрыл эти сделки? Какие суммы были выплачены? Искать это нужно там, где кормятся ваши потенциальные клиенты. С другой стороны, продавцам стоит смотреть и на своих существующих покупателей — следить за их рынком, за новостями. Тогда вы сможете поддержать разговор, интересный вашим клиентам и полезный для них. Вы, будучи осведомленным, сможете подкинуть им интересные идеи, дать ценные наводки. Клиенты должны понимать, что они получают пользу от вас и что вы — их друг.

Где-то на Урале есть печник — Мишка Кирпич. Чудесный мужик! Каждый год ходит, проверяет, в порядке ли печки, которые он клал, а живёт за десятки километров. Он даже не пытается «удерживать» клиентов: печки он кладёт с пожизненной гарантией, так что других печей у его клиентов и не предвидится. К заказчикам заходит просто посмотреть, спросить, как дела, и пообщаться. Человек искренне любит своё дело и своих клиентов. Спрашивается, есть ли какие-то шансы найти подобную работу на территории, «контролируемой» Мишкой Кирпичом? Нет. Какого печника порекомендуют? Мишку. Почему? Потому что его все знают (репутация) и он никуда не убежит (репутация ещё раз). К кому обратятся за ремонтом печки? Ответ известен.

Почему же такой простой метод привлечения клиентов не используется практически никем? Кому хоть раз позвонили из автосалона и поинтересовались удовлетворенностью выбранной машиной, а потом спросили, кому она особенно понравилась? Кто из прорабов, делавших ремонты или стройки, регулярно посещает своих клиентов, подружившись с ними? Сейчас, увы, все наоборот — схалтурить, украсть часть материалов и снова надуть следующего клиента. Но это, как уже написано выше, перестаёт работать. Самым коварным и хитрым способом увеличения продаж теперь является искренняя любовь к клиенту и к своему делу.

Выставки — пустая трата времени

Участие в профильных выставках и конференциях не эффективно. То время и деньги, которые компания тратит на участие в подобных мероприятиях, расходуются впустую и не

служат цели привлечения клиентов. Уж если и участвовать в выставках, то лишь в тех, которые являются профильными для ваших клиентов. И, разумеется, при условии, что так не поступят все ваши конкуренты.

Предположим, организовывается выставка какого-нибудь мифического пазла-музла. На ней полно стендов производителей, дилеров и поставщиков пазла-музла. Каждый из них думает, что именно здесь и сейчас он заключит супер-контракт на поставку крупных партий своего пазла-музла. Для выставки изготовили великолепный стенд, девочки в мини-юбках призывно улыбаются, вы привезли даже макет линии, где изготавливается ваше пазло-музло. Само собой, по выставке ходят посетители, вероятно являющиеся потенциальными покупателями вашего пазла-музла. Часть посетителей заходит на ваш стенд, согласно кивает в ответ на ваши рассказы о повышенной степени пазлистости вашего музла и обменивается с вами визитками. Вы радостно уносите с выставки стопку карточек и вносите данные с них в CRM-систему, а затем начинаете пользоваться полученными контактами как источником наводок. Красивая картинка, правда? Однако график, отображающий объемы продаж компании, отчего-то не демонстрирует явных пиков сбыта в дни, следующие за проведением выставки. Ожидаемый результат определенно запаздывает.

Организаторы выставки, казалось бы, правы. Вне выставки так тяжело найти профильного клиента и организовать с ним встречу. Но у человека, который действительно имеет полномочия принимать решения о закупках пазла-музла, всегда мало времени. К тому же он уже наверняка решил свои проблемы с пазлом-музлом или обходится в бизнесе без него. У него дел невпроворот и масса других более важных забот.

Теперь вопрос: зачем этот самый «приниматель решений» будет расходовать свой деловой день на посещение выставки пuzла-музла? Возможно, он даже не догадывается, что ему это пuzло-музло нужно. Почему он на эту выставку поедет? Потому, что ему прислали приглашение? Ха! Лучшее, что он сделает, — пошлет какого-нибудь своего не слишком загруженного (читай — «не сильно ответственного») сотрудника посетить выставку: «Ты это... походи, прайсы пособирай, там посмотрим». В итоге у вас в пачке визиток полно карточек «попок», чьи контакты вы могли бы взять и без выставки, просто позвонив в офис компании по телефону из желтых страниц. Эффективность наводок, полученных на мероприятия, стремится к нулю. А ведь вы еще и своих сотрудников отвлекли, кстати.

Что еще плохого на выставках? Для покупателей пuzла-музла выставки — это уникальная возможность в одном месте встретить всех его поставщиков. То есть считается, что потребность в продукте у этих людей уже сформирована, они явно горят желанием приобрести товар. Даже если бы этот мотиватор, придуманный организаторами выставки, действительно работал, вероятность вашего взаимодействия с потенциальным клиентом становится ничтожно низкой, так как вы просто один из сотни, а вовсе не единственный, кто выставляется.

Еще одна проблема — проблема аудитории конференций и для выставок. Она заключается в том, что вы распространяете информацию о себе и о своих продуктах среди конкурентов, а не среди клиентов. Искать клиентов на профильной конференции — столь же благодарное занятие, что и искать мышь в кошачьем приюте. Если вы выступаете с речью, вы тешите

свое самолюбие и только. Полезная речь будет воспринята на ура конкурентами, а бесполезная — пропущена мимо ушей. Кстати, большинство выступлений, как правило, бесполезно по содержанию и преследуют одну цель — пиар. Дескать, запись в повестке дня конференции, что глава фирмы такой-то выступит с докладом, как-то повлияет на объем продаж этой самой компании. В самом деле?

В отличие от выставок на конференции потенциальные клиенты даже не доходят. Им, кстати, и приглашений не высылают. Однако, это благодатная почва для тех, кто вам хочет что-то продать. Для них конференция — это «лежбище» руководителей компаний, с которыми можно встретиться, поговорить о делах (их интересующих) и договориться о продаже вам их пазла-музла. То есть, вслушайтесь, вам предлагают заплатить денег, чтобы вы оказались в лучах внимания десятков ушлых продавцов. Какая выгодная сделка!

Как вы думаете, кого кроме «представителей потенциальных клиентов» вы встретите на выставках? Тех же самых жаждущих продать: представителей деловых изданий в поиске подписчиков, рекрутинговые и кадровые агентства, разработчиков софта и IT-решений для бизнеса, поставщиков запчастей для вашего пазла-музла и т.п. В общем, всех тех, кто хочет заработать на вас, а не тех, на ком могли бы заработать вы.

Есть еще одна категория посетителей выставки — ротоzeи. Это и правильные ротоzeи, например, образовательные и учебные заведения, и просто ротоzeи — люди, которым «просто интересно». Это они образуют толпу на выставке, это для них вы наняли девочек в бикини и заняли целый «квартал» выставочного пространства.

Когда же выставки полезны? Разумеется, польза от этих мероприятий есть. Особенно если сам формат выставки не «продавец-клиент», а «поставщик-перекупщик» (т. наз. Trade Fair), и если выставка международная. Такие события отлично экономят время и деньги командированных коммерсантов, находящихся в поиске поставщика товаров для торгового бизнеса. Если бы Украина, скажем, была мировым лидером в производстве сала, выставка его производителей была бы очень полезна иностранным закупщикам этого товара для розничных сетей по всему миру. Однако 90% выставок здесь посвящено тому, как кто-то пытается продемонстрировать свое сало украинским клиентам, то есть совсем наоборот.

Также участие в выставках может служить своего рода ответом на «шантаж» в «войне» между конкурентами. Тут нужно понимать, что если у вас есть очень сильный конкурент, а участие в выставке будет очень хорошо освещаться в СМИ, то денег на такой пиар жалеть не стоит. Это относится и к международным автошоу, и к СеBIT и т. п. Однако тут тоже стоит сопоставлять расходы и возможные доходы. Если, скажем, регулярное участие в выставке отвечает за 0.01% объема ваших продаж, а стоимость участия составляет 10 000 Евро, значит, участвовать стоит, только если ваши продажи превышают 100 000 000 Евро за рассматриваемый период.

Вместо того, чтобы тратить деньги на участие в выставках и конференциях для привлечения новых клиентов, подумайте: возможно, вам стоит потратить эту сумму на улучшение жизни уже существующих, что обеспечит вам более динамичный поток рекомендаций нежели предоплаченная возможность затеряться среди таких же, как вы.

Итоги главы*Основные мысли*

- Выключите борьбу. Вспомните, как персонаж мультфильма «Крошка Енот» подружился с Тем, кто сидит в пруду.
- Поймите, что объединяет ваших клиентов.
- Не ищите клиентов там и так, как это делают другие.
- Охотники на слонов умирают от голода.
- Не участвуйте в тендерах, исход которых вам не ясен.
- Не гонитесь за клиентами. Все равно вы не способны встречаться одновременно с двумя из них. Между количеством и качеством в данном случае выбирайте качество.
- Чтобы клиенту легче было купить, уменьшите для него издержки выбора.
- «Воронка продаж» — браконьерство.
- Оправдывайте ожидания клиентов и формируйте такую репутацию, которая вам удобна.
- «Холодные звонки», скорее, вредят, чем приносят пользу.
- Партнеров не интересуют деньги. Их интересуют собственные продажи.
- Прекратите охоту. Сделайте так, чтобы клиенты сами собирались вокруг вас.
- Посмотрите на продуктовую линейку. Выстроена ли она так, чтобы более дешевые продукты привлекали покупателей более дорогих продуктов?
- Не надейтесь на выставки.

Упражнения

- Нарисуйте для себя портрет идеального клиента. Сортируйте ваших перспективных клиентов по их близости к идеалу. Работайте сначала с теми, кто наиболее близок к нему.
- Подумайте, от чего зависит успех бизнеса ваших ключевых клиентов. Можете ли вы им в чем-то помочь? Составьте план.

С чего начать

- Посмотрите на портфель существующих клиентов. Найдите общие признаки. Не ограничивайтесь очевидными вроде принадлежности к одной отрасли. Подумайте о других компаниях с такими же признаками.
- Спрашивайте у ваших клиентов, откуда они о вас узнали. Если это рекомендация, то уделяйте больше времени общению с ее источником и он порекомендует вас снова.
- Если запретить себе «холодные звонки», какие еще способы поиска клиентов у вас остались? Опишите их. Составьте план действий.



Где найти покупателя

Слепая свинья иногда находит желуди, но все же полезно знать, что их следует искать под дубом.

Дэвид Огилви

Генераторы контактов

Коль скоро мы понимаем, что «холодному» контакту с нами разговаривать не о чем, стоит посмотреть на контакты, чья температура чуть выше комнатной. То есть те контакты, с которыми мы сами должны связываться, имея какой-то повод и зная, что у контакта потенциально есть потребность в наших услугах. Звонить «по-холодному» вообще не имеет смысла. При этом работа со «слегка теплыми» контактами или наводками полезна лишь начинающим продавцам, т.к. зрелые продавцы довольствуются рекомендациями и содействием своих же клиентов. Белые продажи также опираются на рекомендации, но где их взять, когда клиентов еще нет?

К положительным свойствам наводок относится:

- Начинаящий продавец может работать сразу с целой базой наводок. Я рекомендую своим клиентам выстраивать бизнес-процессы генерации наводок («машины» наводок), которые будут направлены на помощь продавцам в начале их деятельности и предоставлять серьезное преимущество на рынке труда.
- Также продавец, работая с наводками, существенно экономит время. Самый затратный по времени и самый неэффективный на единицу потраченных усилий этап продажи — поиск клиентов — можно существенно оптимизировать.
- В наводках работает эффект плацебо. Продавцы чувствуют себя более уверенно, работая с наводкой, чем при наличии просто «холодного» контакта. Возможно, ценя наводку, продавцы относятся к контакту с большей любовью, что передается через интонации по телефону. Я экспериментировал и в качестве «наводок» просто давал продавцам выписки из телефонного справочника. Качество продаж было выше, чем по холодным звонкам на 30-40%. Таким образом, увеличение уверенности продавца приводит к росту эффективности продаж.

К отрицательным:

- Они «хоть ближе, но всё так же холодны».
- Они стоят денег. Так или иначе.

«Машины» наводок можно запускать различными способами. Это могут быть некие списки потенциальных клиентов, имеющих общие признаки, по которым мы можем судить, что у них есть потребность в нашем продукте.

Например, однажды я, работая на клиента, вел переговоры с крупным супермаркетом, чтобы одна компания могла воспользоваться его базой владельцев дисконтных карт. Разумеется, подобное предложение «с бухты-барахты» выглядит плохо как и для супермаркета, так и для его покупателей. Вместе с тем, в ходе переговоров мы подчёркивали, что компания, ищущая наводки, в первую очередь, желает сохранить теплые отношения с потенциальными клиентами и не испортить репутацию. Именно поэтому речь может идти только о таком сценарии разговора, в котором клиенты супермаркета информируются о специальном предложении именно для них, что подтверждает, таким образом, ценность владения дисконтной картой. Подобный ход в скрипте телефонного звонка заранее настраивал покупателей на более благожелательный разговор и, что важно, вообще убирал возражения вроде «Откуда у вас мой телефон?!» или «Почему вы мне звоните?!». Ведь сама беседа, после представления и выяснения, есть ли время на разговор, начиналась с фразы: «Я звоню вам потому, что вы являетесь владельцем дисконтной карты супермаркета «Чулан», это правда?» И тут же ответ: «Да».

К этой же категории относятся списки различных коммунальных и государственных служб. Например, производители подгузников давно «прописались» в роддомах. Вы можете взять список фирм с телефонами и фамилиями участников профильной выставки? Отлично. Вам нужно продать си-

стему фильтрации воздуха? Идите в ближайшую экологическую инспекцию за списком «грязных» предприятий. Вы — туроператор? Пойдите туда, где «рождаются» туристы, — в место выдачи загранпаспортов.

Вторым источником наводок может служить параллельный бизнес. Существуют компании, чьи клиенты те же самые, что и ваши? Вы торгуете цементом? А кто продает кирпич? Вы реализуете пылесосы? А где продаются ковры? Вы торгуете человеческими органами? А чем заняты ближайшие госпиталь и морг?

Во многих компаниях пытаются вести работу по кросс-продажам, считая, что раз клиенты купили у них товар «А», *именно поэтому* они купят и товар «Б». Вместе с тем, я ни разу не встречал проекты по кросс-продажам, которые оправдали бы ожидания продавцов. Имена существующих клиентов — более ценный ресурс, чем список для телефонного обзвона. Вы можете легко потерять лояльность, пытаясь продавать клиентам нечто, что не нужно им, но что, по вашему мнению, может им понадобиться только из-за предыдущей их покупки у вас. Поэтому звонки клиенту не надо начинать с того, что ранее он у вас что-либо приобрел. «Вот теперь не буду», — подумает покупатель.

Если вы работаете с физическими лицами и особенно если вы — локальный поставщик, вам отлично подойдут ВТЛ-акции. Например, в праздничный день вы фотографируете людей, прогуливающих в городском парке, и обещаете бесплатно отдать их фотографию у себя в офисе следующим вечером. Хорошо бы еще и какую-нибудь мотивирующую анкетку дать заполнить. Чтобы человек, отвечая на вопросы,

начинал задумываться о своих выгодах от приобретения вашего продукта/услуги. Если вы продаете пылесосы, одним из вопросов в такой анкете может быть такой: «Сколько времени в неделю вы тратите на уборку дома?».

Пройдитесь по профильной выставке, раздайте красивые шарик с гелием в обмен на визитки. Импровизируйте и не делайте так, как остальные.

Также в поиске наводок вам могут пригодиться и контакт-центры. Это может быть и чужой контакт-центр, которому вы просто заплатите за наводки. Причем вы можете оговорить степень их теплоты — от перечня холодных контактов до списка, по которому уже звонили и выяснили потенциальную заинтересованность во встрече. «Механические» скрипты работают неэффективно, однако какая вам разница, сколько было сделано звонков, если вы платите за готовые контакты?

Это может быть свой собственный контакт-центр, сотрудники которого будут звонить по хорошо подготовленным скриптам и будут отлично натренированы для разговора с существующим клиентом на тему того, кому бы еще в его окружениигодились бы ваши услуги. Такой подход очень удобен, например, для интернет-провайдеров.

Главное правило в работе с наводками все то же — не забывать о любви. Проверить ее наличие очень легко: если вы готовы при звонке сразу называть источник контакта и клиент будет воспринимать это позитивно, если вы обладаете каким-то поводом для звонка и этот повод будет воспринят клиентом как касающийся только его или какой-то немногочисленной группы, значит, вы сумели сохранить любовь.

Например, если вы договорились использовать базу держателей дисконтных карточек сети супермаркетов, чтобы

продавать им минеральную воду с доставкой, то вы должны позаботиться о том, чтобы владелец дисконтной карточки не пожалел о том, что она у него есть. Начните разговор с клиентом с причины своего звонка: клиент является постоянным покупателем супермаркета и, регистрируясь в программе лояльности, он высказал заинтересованность в специальных предложениях и акциях. Теперь супермаркет предлагает ему получить нечто от вас со скидкой. Разумеется, здесь очень важны интонации. Вежливо поинтересуйтесь, интересно ли ему это. Если нет, поблагодарите за разговор, извинитесь и спросите, не означает ли его отказ нежелание вообще знать о каких-либо специальных предложениях от супермаркета. Клиент не должен остаться с чувством, что ему звонили по стандартному протоколу «эти надоедливые продавчики».

Ветки на дереве

Хорошо работающим правилом, которое следует использовать при поиске новых клиентов, является понимание того, что клиентов стоит искать не по одному, а сразу «пучками». И самое интересное здесь то, что «веточки» связей, исходящие от одного человека, не заканчиваются просто на других людях. Каждый новый человек — это новое «дерево связей». Как бы далеко мы не путешествовали по нему, мы всегда будем видеть одну и ту же картину — веточки идущие от веточек, это бесконечно.

Когда у вас есть хороший клиент, первое, что вы должны узнать, — его принадлежность к неким специфическим группам. А затем стоит попытаться получить доступ к

этим сообществам, лучше с помощью вышеупомянутого клиента. Предположим, вы продаете складские услуги. И к вам пришел покупатель, который продает подгузники. Типичная стратегия хозяина склада — сидеть на перроне, свесив ноги, лузгать семечки и ждать нового арендатора. Нетипичным, но требующим больших усилий будет такой набор действий:

- Выяснить у клиента, почему он все-таки выбрал этот склад, определить, выгоды, которые он увидел.
- Попытаться выявить универсальные выгоды (скажем, это самый дешевый склад в центре города, а интернет-магазину нужно уметь быть в центре, чтобы все время ездить против движения пробок).
- Набрать в гугле «подгузники с доставкой на дом» и найти всех поставщиков этой продукции, встретиться с ними и спросить о тех мелочах, которые бы они хотели улучшить в собственных складских решениях.
- Или, что проще, спросить у клиента о друзьях, конкурентах и заодно выведать их имена и фамилии.
- Или, что даже веселее, спросить у клиента, кого из его друзей-бизнесменов могли бы заинтересовать эти склады.

Предположим, вы торгуете косметикой и у вас есть женщина-клиент. Расспросите ее о жизни. Так или иначе, она является членом каких-нибудь формальных или неформальных групп. Она вместе с другими мамашами выгуливает свое чадо на детской площадке. Она одна из жильцов своего дома. Она одна из специалистов на работе. Она одна из секции по аэробике. Она одна из... Почему бы не попросить у нее помощи

в знакомстве с остальными членами таких групп, а не просто с какой-то из ее подруг?

Вы торгуете вентиляционными системами? Вашим клиентом стала табачная фабрика? Сколько еще таких предприятий в стране вы знаете? У вас купила систему вентиляции мини-пекарня? Где еще есть пекарни?

Главные обезьяны

Однажды ученые провели эксперимент. В вольер к обезьянам, где уже выстроилась иерархия, поставили прозрачный контейнер-кормушку с бананами. У него была сложная система запираания и, чтобы достать банан, обезьянам следовало бы долго и упорно думать.

Обезьяны злились, нервничали, но бананы достать не могли. Со временем они успокоились и перестали обращать внимание на недоступное лакомство. Тогда ученые забрали из вольера самца низшего ранга, а затем отдельно от остальных обучили его открывать контейнер-кормушку и доставать бананы. После этого самца вернули обратно к соплеменникам. Будучи обученной, обезьяна подошла к кормушке и достала из нее банан. К ней тут же подлетел альфа-самец, отобрал банан и еще надавал тумачков «умнику», чтобы тот знал свое место. Тогда «умник» полез в контейнер за следующим бананом, но и этот у него отобрали. Новый навык не помог обезьяне занять новую позицию в стае, поэтому бананы у него отбирали до тех пор, пока все не наелись. Обезьяны, прекрасно владеющие навыками подражания, не желали учиться доставать бананы из кормушки. Им было легче применить силу и отобрать банан.

Тогда ученые выбрали из стаи альфа-самца и опять-таки наедине научили его открывать контейнер. Вернувшись в общую клетку, самец чинно подошел к кормушке и достал из нее банан. Остальные обезьяны смотрели на него, и тогда самец рангом пониже подошел к кормушке и осторожно, чтобы не разозлить главу стаи, попытался достать банан и себе. Наконец у него получилось и он радостно усакал в свой угол. Через некоторое время навыком извлечения бананов из сложной кормушки овладели все обезьяны.

Какие выводы можно сделать из этого эксперимента? Выводы просты: знания и навыки распространяются в обществе сверху вниз. Никто не будет подражать «умнику» снизу, даже если это явно выгодно. У такого проще отобрать. Люди, вооруженные речью и способностью рассуждать, любое начинание «снизу» будут воспринимать как чудачество. Они обязательно найдут для себя рациональное объяснение, почему вон тот, нижнего ранга, на самом деле дурак, а не умный, и почему не следует за ним повторять.

Если же какое-то начинание идет «сверху», от лидера, остальные будут легко ему подражать и приобретать новые навыки, знания, повадки, даже если они не полезны для них. Это инстинкт, лежащий в основе человеческого поведения, и этим стоит научиться пользоваться.

Выбирая в какой-нибудь социальной группе того, с кого стоит начать продажи, подумайте о том, чтобы продавать лидеру этого сообщества, чтобы установить с ним тесные отношения и дружбу. Даже если ему не нужно то, что вы продаете, его благосклонность к вашей персоне поможет вам найти новых клиентов.

Если ваши потенциальные клиенты занимаются фермерством, председатель сельхозуправления в районе — ваша первейшая цель. Начальник налоговой инспекции, если ваши клиенты — бухгалтеры. Меценат, если вы продаете софиты и микрофоны; пастор баптистского прихода, если вы продаете что-то для домохозяйств. Речь не идет о том, что лидеры сообществ будут заниматься открытой пропагандой или принуждением. Однако поскольку они имеют влияние на людей, члены их сообщества начнут брать пример с лидера и позитивно воспримут его рекомендации.

При этом если вы начнете продавать внутри социальной группы, начиная с наименее значимого ее члена, вы рискуете оказаться в изоляции — члены группы с более высоким «рейтингом» не будут брать пример с менее авторитетного коллеги. Как это часто бывает, они, вероятно, соорудят у себя в голове конструкцию, оправдывающую их поведение и отношение. Мол, Ваня — дурачок, поэтому повторять за ним — делать глупость. Впрочем, иногда попытаться продать такому Ване может быть полезно: если он откажется от покупки, он таким образом спровоцирует остальных поступить наоборот.

Христианство очень долго пробивало себе путь к сердцам людей, пока его адептом не стал римский император. Табак и картофель в России не пользовались популярностью, пока ими не заинтересовался Петр I. Компьютеры были уделом забавного и высмеиваемого меньшинства населения до тех пор, пока лидеры не поставили себе на столы ноутбуки, поначалу просто для декора. Сейчас даже пожилые люди осваивают работу с компьютером, пользуются электронной почтой, Skype и мобильными телефонами, хотя еще 10 лет назад они заявляли, что «слишком стары» для этого. Основной мотив для

покупки дорогих автомобилей — их статусность, а не надежность, практичность или эстетика. Даже так: как только вещь оказывается признанным атрибутом высокого статуса человека, остальные тут же замечают в ней и надежность, и практичность, и эстетику.

Управляйте рекомендациями

Главным источником потенциальных клиентов в Белых продажах являются рекомендации. Не стоит недооценивать «теплый круг» — ваших близких и друзей, — и не нужно стесняться этой группой пользоваться. Разумеется, очень нелепым посчитают разговор за пивом о том, кто из знакомых твоих друзей мог бы нуждаться в асфальтоукладчиках, поставляемых вашей компанией. Вероятнее всего, ваши друзья вообще никак не связаны с теми, кому нужны эти устройства. Зато они могут быть связаны с теми, кто связан с асфальтоукладчиками. Цепочка связей может выглядеть примерно так: есть друг, у него работал прораб, знающий фирму, которая кладет асфальт. Чем такая цепочка особенно примечательна? Тем, что она идет в противоток обязательств. Прораб «обязан» вашему другу и поддерживает с ним хорошие отношения, а фирма, укладывающая асфальт, получает у прораба подряды. То есть прораб легко откликнется на просьбу вашего друга встретиться с ним. При этом ваш друг не рискует тем, что испортит с ним отношения, если вдруг такая просьба будет выглядеть неуместной или навязчивой. К сожалению, люди склонны помнить своих клиентов лучше, чем тех, чьими клиентами они являются сами. Поэтому не стремитесь слишком навязчиво выведывать необходимую информацию. Любой разговор «за жизнь» с частой

сменой темы приведет вас к тем, чьим клиентом является ваш друг.

Также хорошим источником рекомендаций являются ваши перспективные клиенты. Всегда нужно строить разговор с перспективным клиентом так, чтобы он не стеснялся рассказать вам, кому еще из его окружения были бы интересны ваши товары/услуги или чьими услугами он пользуется в своем бизнесе. Ваша встреча должна всегда заканчиваться на позитивной ноте, чтобы ваш контакт был благодушно настроен к разговору о рекомендациях. И даже неудачная для вас встреча дает контакту легкое ощущение вины, которую он готов «искупить», предоставив вам новые идеи для ваших продаж. Не стесняйтесь спрашивать о рекомендациях у несостоявшихся клиентов, однако вы должны убедиться, что выстроили с ними отношения.

Например, если вы продаете комбикорм, у фермера легко спросить о его соседях и тех, кому было бы интересно с вами поговорить. Также у него стоит поинтересоваться, где он закупает, скажем, запчасти к своим автопоилкам. Встреча с этими людьми также имеет смысл, т.к. они знают еще больше фермеров.

И, разумеется, вам помогут ваши существующие клиенты. Лучшей рекламой вашего бизнеса будут ваши довольные покупатели. Среди довольных клиентов есть так называемые «золотые» клиенты. То есть те, кто активно соперничает вам и вашему делу или вообще стал поклонником вашего бизнеса. Вы должны вылезти из шкуры вон, но сделать себя частью их жизни. Быть искренними друзьями, знать о них все: начиная от дня рождения собаки и заканчивая тем, отчего начала скрипеть калитка у них на даче. Этих людей даже не

надо просить давать наводки — они сами будут вам их подкидывать. Это станет их хобби.

Сорта мяса

Рекомендация рекомендации рознь и продавцу стоит оценивать качество наводок, которые он получает. Разумеется, следует стремиться получать рекомендации наивысшего качества. Если человек будет хотеть получить только «имя и телефон», он получит только имя и телефон. Люди, стрелявшие из лука или винтовки, знают: чтобы попасть в мишень, стрелу или ствол следует направлять выше мишени, а не прямо на мишень. И чем дальше цель, тем выше устремляется стрела или направляется ствол. Так же и в любом целеполагании: стоит ставить цель более амбициозную, чтобы достичь желаемой. При этом есть шансы, что и сама амбициозная цель будет покорена. А вот наоборот не будет: если целиться в менее трудные цели, более амбициозной не достичь.

Рекомендации, которые вы получаете, можно поделить на категории. И чем выше категория, тем вкуснее рекомендации, прямо как в мясной лавке.

I категория «Вырезка, биток»

Ваш рекомендатель сам звонит будущему клиенту и договаривается с ним о том, что вы встретитесь. Это — золотая рекомендация, всегда старайтесь получить именно ее. У вас наверняка есть искренне переживающие за вас люди, которые время от времени помогают вам с наводками и не только. Не стесняйтесь объяснить им разницу между тем, когда вы зво-

ните сами, и тем, когда вы оказываетесь в положении рекомендуемого. Они поймут, а затем постараются позвонить и, как минимум, сказать что-то хорошее о вас, попросить выслушать или помочь. У такого вида рекомендаций есть неприятная сторона. Со временем вы перестанете принимать какие-либо другие варианты рекомендаций, не считая это комильфо: «Напрашиваться нехорошо». Однако это лишь мнимая неприятность, которая называется «Сломалась машинка для счета денег».

II категория «Лопатка, бедро»

Ваш рекомендатель позвонит будущему клиенту и предупредит его о вашем звонке. Часто такую хорошую рекомендацию можно получить из «третьесортной», когда человек стесняется упоминания себя в качестве рекомендателя и склонен оставить вам только имя и телефон. Превращение легко осуществимо посредством такого диалога:

- Я так понимаю, вы не хотите, чтобы упоминалось ваше имя?
- Да, именно. Я не знаю, какова будет реакция этого человека на ваши предложения.
- Может быть, стоит сейчас или позже позвонить этому человеку и спросить его разрешения на передачу его контактов? Так вы покажете ему, что цените его и не «сливаете» данные о нем кому ни попадя, и, с другой стороны, поступите по совести?
- Возможно...
- Как вы, сказали его зовут?
- Сергей Петрович.

— Вы думаете, уместно будет прямо сейчас набрать его номер и просто услышать его ответ?

— А почему бы и нет.

Разумеется, ваш рекомендатель в таком разговоре будет *оправдывать* себя и потому его просьба не будет выглядеть так: «Слышь, это... тебе ж пылесосы не нужны? Ну и я о том же». Скорее всего, это будет так: «Сергей Петрович, я тут с одним интересным молодым человеком общаюсь. Просит меня рекомендовать, с кем еще бы ему поговорить... а, пылесосы продает. ... да, ничего так, я вон себе купил. ...вроде нормальный. Ну что, уважишь?.. Так он сам перезвонит тебе».

Также рекомендации второй категории работают при поиске рекомендуемых «по шерсти», то есть тех, которые что-то должны рекомендателю, или тех, чьим клиентом рекомендатель является сам.

III категория «Пашина, голень»

Клиент разрешает сослаться на него. Бульон, конечно, наваристый, но мясо жестковато. Ссылка на знакомого человека — отличный способ удерживать «ниточку» телефонного звонка и не получить моментальный отказ от встречи. Иногда, правда, случаются казусы, когда рекомендуемый вспоминает рекомендателя «незлым тихим...», а тот об этом даже не догадывается.

IV категория «Субпродукты»

Имя и телефон, вот щедрость-то. Для того, чтобы это были не «рога и копыта», а хотя бы ливер, стоит больше узнать о человеке или бизнесе, который тот представляет. Если ваш рекомендатель не разрешает ссылаться на себя, то ни в коем

случае этого не делайте. Не подводите тех, кто вам доверился. Кстати, замечание, применимое для всех описанных категорий: отчитывайтесь рекомендателю о своих контактах. Благодарите, вовлекайте его в процесс, заставляйте болеть за вас. Это приведет вас к новым рекомендациям. Лучшим вариантом будет превращение ваших рекомендателей в первую категорию — людей, которые всегда думают о вас. Просто в нужный момент у них в голове прозвенит ваш именной колокольчик.

Кстати, четвертая категория неудобна тем, что вы, звоня будущему клиенту, можете легко нарваться на вопрос: «А кто дал вам мой телефон?». И что вы будете делать? Уж лучше тогда работать со следующей группой.

V категория «Собачатина, рубленая вместе с будкой»

Вам дают не конкретные рекомендации, а только идеи. Где походить, что поспрашивать, кого спросить, на какую категорию людей обратить внимание. Такие наводки дают часто те самые «золотые» рекомендатели. Просто освежая ваш идейный застой. Не брезгуйте ими. Да, для вас это фактически источник холодных контактов. Однако оцените перспективы того, что вы каким-то образом входите в новую для себя группу. Они же там внутри сообщества друг на друга смотрят, оглядываются, советуются. Рекомендуют друг другу. Возможно, вы найдете для себя нишу, в которой будете «пасть» до конца своих дней.

Те, кому дают

Людям совсем не обязательно рекомендовать вас. Им достаточно рекомендовать вам. Ключевой вопрос «А не порекомендуете ли вы *меня* кому-то?» будет вызывать настороженность и внутреннюю оценку, среди которой всплывает и дискомфорт, вызванный тем, что ваш рекомендатель, получается, берет на себя ответственность за что-то. К тому же фактически вы просите человека заняться продвижением вашего товара. А в продажах комфортно себя чувствуют совсем немногие. Мало кто себя будет чувствовать комфортно, произнося за бутылкой пива такой монолог: «Да, кстати, я тут _____ купил. Классная вещь. Хочешь, я тебе порекомендую, где взять?»

А вот вопрос «А не порекомендуете ли вы *мне*, к кому еще я могу обратиться?» выводит и ощущения рекомендателя, и саму суть беседы на совершенно другой слой.

Самое главное, что стоит усвоить: чтобы вас рекомендовали, вам следует вести себя соответствующим образом. Представьте себе врача-стоматолога, который «садится» на телефон, открывает адресную книгу и начинает звонить всем подряд, предлагая заглянуть в рот и осуществить лечение, если обнаружатся проблемы. Как вы думаете, сколько новых клиентов он найдет за день работы? А хорошо ли выглядит стоматолог, который в лоб спрашивает у пациента, нет ли среди его знакомых кого-нибудь еще с гнилыми зубами?

Именно подобные соображения, менее картинные, конечно, приводят к тому, что продавцы просто *стесняются* брать рекомендации. Они рассчитывают на то, что благодарные пациенты сами будут рассказывать на каждом углу о том, как хорошо они избавились от гнойного стоматита у доктора Иванова. Чтобы вам действительно давали рекомендации и вы

их правильно принимали, ведите себя как врач, а не как корабейник на базаре.

Работая по рекомендации вам нужно быть идеальным продавцом. Вы ни в коем случае не должны вызвать дискомфорт клиента своей персоной. Это катастрофа, если ваш перспективный клиент перезвонит рекомендателю и спросит: «Кого ты ко мне подослал?» Поэтому так же важно постоянно держать обратную связь с рекомендателем и информировать его о состоянии дел с перспективным клиентом, его реакции, прогрессе, которого вы достигли. Позвоните рекомендателю после встречи, поблагодарите за наводку. Выразите уверенность, что встреча была полезной для всех и попросите поинтересоваться впечатлением о встрече. Ведь, если рекомендатель узнает, что встреча по его рекомендации прошла хорошо, в дальнейшем он с удовольствием будет вас рекомендовать и дальше. Если же она прошла плохо, то пусть уж лучше вы сами первыми честно скажете ему об этом.

Очевидное

Если говорить о рекомендациях, в первую очередь, продавцов смущает сама технология их получения. На самом деле этот вопрос исчезает, если перестать обманывать клиента и относиться к нему с уважением и любовью, рассчитывая на взаимность.

Я часто спрашиваю продавцов, готовы ли они в своем общении с клиентом рассказать ему, сколько они заработают, если сделка состоится? Чаще всего вместо ответа я наблюдаю округлившиеся глаза, выражающие полное непонимание, как такое вообще возможно. Но рассчитывать на то, что клиент не

предполагает наличие у продавца заработка, это примерно то же, что думать, будто бы невеста не знает, что с ней будут делать в первую брачную ночь.

Можно ли выстроить доверительные отношения, начиная с обмана и желания скрыть очевидное? Если у продавца есть какая-то тема, которую он обсуждать не готов или боится, но о которой известно покупателю, разговор никогда не выйдет честным и открытым. Мало того, наивные попытки скрыть факт заработка продавца на сделке предоставляют простор для воображения покупателя: он начинает подозревать, что «навар» продавца намного больше, чем это есть на самом деле. Покупатель начинает торговаться и.... у него получается.

Желание скрыть свои комиссионные это не проблема, а лишь ее следствие. Сам продавец не понимает, чем именно он помогает клиенту, в чем польза продавца для клиента и почему ему удобнее приобретать именно с этим продавцом, а не как-то иначе. Поэтому начинать все же следует с того, чтобы наполнить своим трудом продажу и сделать клиента настолько удовлетворенным, чтобы он понимал, за что именно продавец получает комиссионные.

Спокойное признание того, как и сколько продавец зарабатывает на продаже, тоже помогает получать рекомендации. В начале встречи во время установления контакта можно сразу объяснить клиенту вашу роль и ваши цели: «Иван Иванович, прежде чем мы начнем наш разговор, я бы хотел пояснить, как я работаю. Суть моей работы заключается в поиске новых клиентов и получении комиссионного вознаграждения за сделки. Если мы договоримся и вам подойдет то, что я предлагаю, я получу комиссию от сделки. Консультации, которые я провожу для вас, бесплатны. Однако я хочу предложить вам

сделку. Если вам понравится то, о чем мы будем говорить, я попрошу помощи в поиске новых клиентов, договорились?»

С одной стороны:

Мы как бы «раскрываем карты» — даем клиенту понять, что мы честны по отношению к нему, хотя, по сути, ничего нового и сногсшибательного ему не сообщаем.

Мы убираем «внутреннее возражение» клиента: «Я куплю, а он заработает на этом», путем спокойного признания этого факта.

Мы включаем совесть клиента с помощью упоминания бесплатности консультаций. За хорошую услугу клиент будет готов заплатить, даже если она бесплатна. Как заплатить? Купить или оказать встречную услугу — дать рекомендацию.

С другой стороны, мы «вешаем якорь», за который зацепимся в конце встречи. После того как мы убедимся, что клиент доволен приобретением или самим ходом встречи, получил от нее явную пользу, понимает, что не потратил время зря (а убедимся мы благодаря вопросам «в лоб» вроде «Вам понравилось?»), мы скажем следующее: «Иван Иванович, как я уже говорил, моя работа заключается в поиске новых клиентов. Как вы думаете, кому-то из ваших знакомых была бы полезна информация, которую вы получили в ходе нашей встречи?»

Разумеется, об этом можно спрашивать и без «якоря» вначале, но тогда и разговор будет менее обязывающим для клиента:

— Вам понравилось то, о чем мы сейчас беседовали?

— Да.

- Могу я поинтересоваться, что именно вселяет в вас уверенность в необходимости нашей услуги?
- Бла-бла-бла.
- Как вы думаете, кому из ваших знакомых будет также полезно пообщаться со мной?

Если в основу работы поставить идею, что клиент находится на вашей стороне, а не наоборот, вопрос «Как брать рекомендации?» просто не стоит на повестке дня. Именно поэтому Белые продажи отличаются от т.наз. «впаривания». Человек, которому навязали товар, не может рекомендовать, ведь он не понимает, зачем он купил этот продукт. Вы должны быть вместе с клиентом, а не против него.

Возможно, вам стоит просто рассказать покупателю о том, что большинство своих клиентов вы находите по рекомендации. И как бы вы их ни искали — от спама до телемаркетинга, — ядро вашей клиентской базы составляют не случайные люди с улицы. После того, как вы поделились с человеком «секретом» своего бизнеса, стоит спросить его мнения: «Как вы считаете, действительно ли этот способ поиска клиентов самый лучший? Прав ли я, когда использую его?» Разумеется, клиент подтвердит это. Еще бы ему не согласиться: он ведь и сам, наверняка, и стоматолога, и плиточника нашел не по объявлению в газете. Если в этом он с вами согласен, простой вопрос, заданный несколько позже «Кому бы еще из ваших знакомых было интересно пообщаться со мной?», уже не будет вызывать сопротивления. Клиент знает, зачем вы спрашиваете и готов оказать помощь.

Получив рекомендацию, продолжайте информировать своего покупателя о том, как прошла встреча по его рекомен-

дации. Также стоит попросить его пообщаться с рекомендуемым и узнать впечатление того от встречи с вами. Вы, таким образом, привлекаете вашего рекомендателя на свою сторону все больше и больше, втягиваете его в игру и превращаете в «золотого» клиента.

Наш мир становится плоским. Это значит, что для покупателя все продавцы равны, он просто не может заметить серьезных различий между продавцами и, что самое страшное для вас, не сможет вас вспомнить. Вы же не помните, что ели в прошлую пятницу на завтрак? Вряд ли. Скорей всего, вы сконструируете ответ, исходя из того, что вы, *как правило*, едите на завтрак в будние дни. А если и вспомните, то лишь потому, что ели тогда что-то необычное. Аналогично и здесь: лучший способ быть рекомендованным — быть таким, чтобы тебя запомнили. Ну а лучший способ запомниться — быть не таким, как все. В конце концов, каждый продавец продает в первую очередь себя.

Золотые клиенты

Работая по рекомендациям, вы заметите, что встречаются клиенты, которые с большим желанием дают вам рекомендации, но найдутся и те, кто делает это крайне неохотно. Разумеется, клиентов из второй категории нужно переводить в первую. Процедура этого перемещения заключается, по сути, в установлении с ними искренних, не привязанных к бизнесу отношений. А начать все можно довольно просто: продав человеку мобильный телефон, поговорить с ним, попросить контакт и через пару месяцев перезвонить, уточняя, как ему

новая покупка. Просто поболтать еще. Если вы видите, что покупатель — «ваш» человек, вам с ним хорошо, то не стесняйтесь поддерживать и развивать отношения с ним. Вот он, самый интересный «пунктик» в Белых продажах: это, пожалуй, единственный способ продавать, который может приносить настоящих друзей.

Однако наша «емкость дружелюбия» исчерпаема и мы просто не сможем быть на двух пикниках одновременно. Поэтому у нас всегда будут те друзья-клиенты, которые дают нам новые наводки, и те, которые не дают. Первых можно заслужено именовать «золотыми» клиентами. У продавца может совершенно не быть к таким людям какого-то коммерческого интереса. В идеальном варианте продавцу должно быть все равно, обеспечивают ли эти клиенты новые перспективные наводки. И именно потому, что продавцу все равно, «золотые» покупатели готовы обеспечивать ему новые рекомендации. Такой продавец не борется и не гонится за явной выгодой, благодаря этому он нравится другим людям.

Продавцу стоит знать о своих «золотых» клиентах всё, всегда иметь повод позвонить и поболтать просто так хотя бы раз в неделю. Они помнят о вас. Они знают, чем вы живете, и они подбрасывают вам наводки так же, как вы подбрасываете крошки голубям в парке. Просто потому, что им это приятно. Если они знают, чем живете вы, то и вы должны знать, чем живут они. Если клиент — рыбак, продавец должен знать все о мормышках; ролевик — о тактике римских легионов; качокультурист — о БАДах и техниках тренировок; украинофил — о том, чем отличается Лесь Подервянский от Леси Украинки; болельщик — в чем разница между Селтиком и Манчестер Юнайтед. Это, как минимум, обогащает ваш собственный внутренний мир.

Рефрейминг

Рефрейминг — это способ коммуникации, при котором собеседник превращает хорошее в плохое и, наоборот, плохое в хорошее: человек не жадный, а бережливый; любовь плоха, если это любовь к деньгам. Точно так же обстоят дела и в Белых продажах — позитив всегда можно найти даже в самой тупиковой ситуации.

1. Что делать, когда встреча заканчивается ничем, ведь оказывается, что ты говоришь с наемным менеджером, а решение принимает учредитель, который находится в другой стране и встречу с которым организовать крайне сложно? Белые продажи предполагают только один рецепт — стать на сторону собеседника. Это означает: Убедиться, что наемному менеджеру предлагаемое вами решение нравится, что он заинтересован в ваших услугах.
2. Стать на его сторону и спросить, каким образом обычно принимают решение учредители, какие материалы им нужны для этого. Или спросить у менеджера, что он будет рассказывать учредителям о вашем предложении, каким аспектам будет уделять больше внимания, предложить подготовить презентацию, которая будет показана учредителям от его имени.
3. Предложить наемному сотруднику свою помощь в объяснении продукта учредителям компании, чтобы быть точно уверенным, что они получают полную информацию; попросить организовать телефонную конференцию с наемным менеджером и учредителем.

Или что делать, если продавец, продающий сельхозтехнику, приехал к фермеру за 200 км, а тот взял да и уехал в рай-

центр, забыв о встрече? Лучшее, что можно сделать, это не бояться и подтверждать встречу. Вместе с тем, подтверждать ее нужно не в лоб, типа «вы будете, я же приеду» (это показывает, что вы готовы ожидать некорректного поведения от клиента). Лучше будет задать вопрос, относящийся к встрече: «Иван Иванович, мы договорились с вами встретиться сегодня, вы не подскажете, как к вам правильно доехать?» Но во время беседы по телефону, раз уж так вышло, не стоит винить клиента. Лучше выразить надежду на встречу в будущем и попросить о помощи. Мол, раз уж вы ради этой встречи ехали так далеко, то не подскажет ли он вам, с кем в его районе можно было бы также поговорить. В итоге вместо одной встречи у вас может получиться сразу три.

Часто бывает, что продавец встречается с главным человеком по компетенции, которая ему нужна. Например, идет встреча с IT-директором по поводу продажи IP-телефонии или с главным инженером, когда продается система вентиляции, или начальником HR-отдела, когда предлагаются услуги по оценке персонала. Но в ходе беседы продавец чувствует, что человек как-то вообще отсутствует на встрече. Вроде бы и разговариваешь его ценностями, на его языке, вроде бы и он понимает все. Однако его реакция похожа на жонглирование возражениями в тех местах, где они вообще не должны возникнуть, он мнетя, не смотрит в глаза, отвечает что-то типа «Ну, не зна-аю...» Что это? Это типичный «попка»: человек находится не на своем месте или он просто «приставлен» к руководителю организации для выполнения секретарской работы по решениям, которые принимаются руководителем. Мало того, его собственная инициатива не приветствуется, а даже если бы и приветствовалась, он сам ее боится как огня, ибо ему же и поручат эту инициативу воплощать, а он на это просто не способен. Но признаться партнеру по переговорам, что он никак

не участвует в принятии решения, неловко, ведь не хочется потерять лицо. Вот он и пытается вести переговоры, как ему кажется, в стиле своего шефа, который его и за человека не считает.

Очевидно, ошибка была совершена еще на этапе генерации наводки и назначения встречи. Разговор ведется не с тем человеком и, более того, рекомендация от вашего собеседника его шефу может быть воспринята тем крайне негативно: «Что этот придурок вообще понимает?!» Что же нужно предпринять? Перестать продавать, причем тут же. Перевести разговор в личную плоскость, заинтересовать его беседой как бы «ни о чем», а на самом деле поговорить о его компании, семье, ценностях и в конце-концов вывести его к признанию, что действительно, никаких решений он не принимает. Затем стать на его сторону, рационализировать ситуацию, чтобы он себя хорошо чувствовал, а потом просто спросить номер мобильного его шефа. Разумеется, без ссылок на него.

Однажды, сопровождая клиента в качестве консультанта по продажам и сообразив, что я говорю не с тем человеком, я поступил так, как описано выше. Мой собеседник — начальник отдела закупок одного агрохолдинга — вызвался сам позвонить шефу и выяснить, есть ли у того время. Однако управленец, как оказалось, к моему счастью, все время сбрасывал звонок. Мой собеседник оправдывался: у шефа немецкая делегация и он обязательно перезвонит, когда освободится. Однако он так и не перезвонил. В конце концов, мой собеседник дал мне номер телефона своего руководителя, мы еще немного поболтали, а затем распрощались. Выйдя за порог офиса, я набрал полученный номер и у нас состоялся такой диалог:

- Иван Иванович, добрый день!
- Добрый!
- Можете говорить?

- Да, конечно.
- Роман Петров, Трям-Крям Украина (я работал на клиента и потому представлялся его именем), мы с вами на выставке познакомились, помните? (вряд ли он помнил, так как даже я не был в курсе, о какой выставке идет речь)
- А! Здравствуйте!
- Помните, мы договаривались встретиться, когда я приеду в Киев. Так вот, я как раз здесь.
- Ну так подъезжайте, я сейчас свободен!
- Вот и замечательно, я как раз на Печерске и через 5 минут буду. Удобно?
- Удобно, конечно, адрес знаете?
- Разумеется, вы же рассказывали!

В итоге я провел весьма продуктивную встречу с «решателем вопросов». То, что Иван Иванович сбрасывал звонок при общении с «начальником отдела закупок», а со мной согласился встретиться, еще раз подтверждает, что диагноз был правильным.

Поэтому, если продажа «не клеится» и человек при этом не говорит твердое «нет», поймите, что с вами говорит просто не тот человек, и ваша цель сейчас — принять его на свою сторону и вместе решить вопрос с шефом.

Уже есть

Когда мы узнаем, что у клиента уже есть некий постоянный поставщик, стоит задуматься, как все-таки предложить клиенту еще более выгодные условия и показать ему преимущества нашей продукции по сравнению с товарами конкурентов. Белые продажи ориентированы на понимание мотивов

клиента и на его удовлетворение именно с точки зрения ценностей. Поэтому в первую очередь нужно понять, почему клиентом был выбран именно этот поставщик, каковы явные и неявные мотивы. После этого следует узнать, что именно клиент хотел бы изменить в существующих договоренностях и работе с существующим поставщиком. Ведь было бы здорово, если бы можно было нейтрализовать любые недостатки. Соответственно, когда нам станут понятны потребности клиента, их нужно будет просто реализовать. Например:

- Да, я вас понимаю. Нет смысла менять марку. В основном она вас устраивает и рисковать смысла нет. Кстати, об основном. Идеальных решений никогда не бывает, верно? И если вам что-то подходит в основном, то есть частности, которые вас не устраивают. Что бы вы хотели улучшить в поставляемой вам продукции?
- Ну, вы правы. Всегда есть нюансы. Например, высокая концентрация сероводорода в продукте.
- Неужели? Никогда бы не подумал. А чем это грозит?
- Это ведет к повышенной коррозии и неправильному прохождению некоторых реакций.
- А что вы делаете с сероводородом?
- Проводим отдельные мероприятия по очистке, недешевые, кстати.
- А может, менять корродирующие элементы дешевле, чем очищать от сероводорода?
- И что, производство раз в месяц останавливать?
- Вы еще упоминали о неправильном прохождении реакций...

- Есть ряд технологических процессов, в которых сероводород может привести к браку готовой продукции.
- Может, стоит присмотреться к аналогичным продуктам без сероводорода?
- Ну, насколько я слышал, сероводород — проблема фундаментальная и все подобные продукты в тех или иных количествах содержат его.
- Получается, если бы у вас был продукт без сероводорода, то вы бы забыли о коррозии, а это сэкономило бы вам денег на очистку сырья и, что важно, гарантировало бы выход качественной продукции?
- Ну, качество продукции — само собой, а расходы на очистку для нас очень существенные.
- Наверное, вы правы. Процесс очистки сильно влияет на себестоимость. Кстати, у нас есть продукт, с которым вы сможете забыть о коррозии и расходах на очистку благодаря особо низкой концентрации сероводорода. Вы сказали, для вас это важно?
- Да, пожалуй.

В случае, когда существующий поставщик — внутренний и/или когда поставки не носят постоянного характера, в первую очередь, нужно похвалить клиента за принятое решение и сделанный выбор. Стоит даже привести примеры, подкрепляющие вашу похвалу. Потом можно заметить, что все хорошо, однако без некоторых ключевых сопутствующих услуг основной сервис теряет смысл. Уже после этого можно предложить проанализировать потребности клиента и предложить эти самые отсутствующие услуги. Можно заметить и логически показать, что их предоставление существующим провайдером приведет к конфликту интересов. В качестве аргумента можно использовать утверждение, что все яйца в одну корзину

не кладут. Разумеется, об этом должен говорить сам клиент, а не продавец. Уже после закрытия сделки можно аккуратно, шаг за шагом забрать у существующего поставщика все заказы или поставить его в зависимость от себя и договориться о сотрудничестве.

Допустим, рекрутинговая компания сталкивается с тем, что подбор персонала в компании проводят либо собственные кадровики, либо другой рекрутер. Почти наверняка никто не задумывается об оценке профиля должности, на которую подбирают специалиста, а довольствуются только заявкой на подбор, которая, кстати, обычно содержит требования вроде «принеси мне Цветочек Аленький». Но профиль должности все-таки стоит составить. Речь идет об интервьюировании-анкетировании трех человек, напрямую связанных с этой должностью, например: руководителя, подчиненного, HR-специалиста. Интервьюирование хитрое, без явных и бессмысленных вопросов вроде «Какой у него должен быть опыт работы?».

Также кандидатов, которых отобрали рекрутеры, стоит оценивать на соответствие профилю должности (тоже путем анкетирования-интервьюирования). Ввиду того, что идеальных кандидатов не бывает, можно сразу предложить «зоны роста» кандидата и оценить инвестиции, необходимые для (до)обучения специалиста, а заодно и предложить необходимое (до)обучение.

Разумеется, подобного рода оценки не стоит поручать существующему рекрутеру, так как он хочет «закрыть» вакансию как можно скорее и вряд ли будет заниматься еще одним уровнем проверки или селекции. А если и будет, то покажет результат в свою пользу.

Если же рекрутинг проводится силами внутренних специалистов по подбору, понятное дело, что переводчика-китайца невозможно оценить, не зная китайского, и что у внутрен-

него рекрутера вряд ли будет достаточный уровень компетенции для действительно качественного подбора (с финансовыми гарантиями, которые внутренний рекрутер дать не может). Внешний рекрутер, умеющий проводить оценку кандидатов, может серьезно сэкономить время профильного руководителя на просмотрах присланных резюме и на бесполезных интервью. Также можно предложить оценить заявку на вакансию и провести «теневую» работу, когда внешний рекрутер оценивает за небольшой гонорар или бесплатно стоимость человека на рынке и его доступность, заодно проводя такой поиск и предлагая уже готового кандидата клиенту.

Если внешний рекрутер смог найти общий язык с компанией и компания воспринимает всё, что он может предложить, как необходимость вроде огнетушителя при пожаре, то он сможет постепенно взять на себя всю работу существующего рекрутера.

Как же стать «огнетушителем»? Дать понять людям, принимающим решения, что даже неделя простоя без, скажем, начальника отдела приводит к потере денег больших, чем расходы на рекрутинг. Ведь не работает весь отдел, а это уже пожар!

Уровень

У продавцов часто формируется убеждение, что если они продают свое puzzle-музлу, целевой человек, с которым им надо общаться, — это чиновник в организации, у которого на визитке четко указано: «Директор по puzzle-музлу». Однако в большинстве случаев это не те люди, с которыми можно говорить о проблемах бизнеса, решаемых с помощью вашего товара или услуги. Крайне редко технический директор, даже будучи членом правления компании, участвует в принятии стра-

тегических решений. Редко IT-директор наделен достаточными для принятия решений полномочиями, чаще он просто отвечает на запросы внутренних клиентов. Также немного найдется директоров по персоналу, которые ощущали бы собственную самостоятельность и могли бы вести свою политику, руководствуясь интересами всей компании.

Однако исключения случаются. Можно найти людей, наделенных полномочиями и принимающих решения. Конечно, продавец может считать, что он продал товар, общаясь с профильным менеджером. Но на самом деле профильный менеджер просто отрабатывал заказ от внутреннего клиента, а потребности компании в приобретаемом решении уже были сформированы. Это не продавец продавал, это покупатель покупал. Опытные продавцы, которые все время воспринимали профильных менеджеров как потенциальных собеседников, разумеется, рано или поздно сталкивались с подобными исключениями. Соответственно, их опыт говорит им, что именно с профильными менеджерами и надо встречаться. Опираясь на собственный опыт, продавцы продолжают охоту на людей, как правило, не компетентных в таких стратегических вопросах, как прибыль компании. И по большому счету, любое решение для бизнеса, которое хочет продать продавец, означает либо сокращение расходов, либо увеличение прибыли за счет некой инвестиции в приобретение.

Как я уже писал, чтобы попасть в цель из лука, стрелу стоит направлять выше цели. Гравитация сама опустит стрелу за то время, пока она долетит до мишени. То же и в бизнесе: целиться нужно выше. Причем чем масштабнее решение, которые вы продаете, тем на более высоком уровне следует о нем говорить. Если ваш товар влияет на результат работы компании хотя бы на 1%, это уже компетенция самого высокого уровня. Встречаться и говорить об инвестициях и прибыли стоит с теми людьми, которым действительно не всё равно, и

с теми, кто действительно отвечает именно за эти показатели деятельности компании. Но продавец не имеет шансов встретиться с собственником, если он целится в клерка. Тем более, что с клерком вы всегда успеете встретиться — к нему вас всегда успеют «опустить». Начать лучше с высокого уровня. К тому же это просто дешевле: собственник не заинтересован в коррупции.

Часто описанная ситуация — проблема самих продавцов. Они просто не видят картину с точки зрения конкретных инвестиций в обмен на конкретный результат. Зачастую они сами еще не того уровня, чтобы легко общаться с собственником на интересные для него темы. Поэтому продавцы не способны грамотно консультировать клиента, помогая ему с выбором. Все, что они видят, — деньги, которые клиент должен быть готов заплатить за предлагаемое решение. Такие продавцы идут на запах денег, как комодские вараны сползаются на запах крови. И бедные те клиенты, которые располагают действительно большими бюджетами: они вынуждены терпеть постоянную осаду. Но, как мы помним, охотники на слонов умирают от голода, а слоны движутся дальше. Большие бюджеты еще не означают наличие денег, скорее, они свидетельствуют об их отсутствии. Денег нет ни у кого и никогда: все они расписаны наперед, эта роспись, собственно, и является бюджетом. Приходя в компанию с чем-нибудь новым, продавец просто не имеет шансов развить потребность клиента до желания купить, если не общается с теми, кто видит всю картину целиком, а не просто «отвечает за свой бюджет». Если у такого продавца есть опыт продаж, то в большинстве случаев это не были продажи, это были покупки.

И только если запастись терпением на год вперед, можно продать свое решение крупной компании, проведя его через бюджетный процесс, надеясь, что клерк, с которым общается продавец, сможет точно так же продать ваше решение

всем остальным в компании и не быть заподозренным в коррупции. Но современный мир таков, что один год — это слишком много. За это время успевают измениться и технологии, и парадигмы. Через год может быть слишком поздно. И даже если деньги на ваше решение уже выделены, и вы ожидаете закупки, это еще не дает никаких гарантий. Альтернативное решение, которое появилось за время вашей борьбы, может стоить дешевле, внедряться быстрее, быть безопаснее, иметь более «человеческий» интерфейс и не иметь недостатков предшественника. К тому же, оно может быть продано просто на более высоком уровне. В любом случае, это решение легко сменит настроения в компании и «ваши» деньги уйдут к конкуренту.

Разумеется, существуют и структуры, собственник которых недоступен или размыт. С ним встретиться невозможно. Продавать ли им? Да. Но стоит понимать, что влияние навыков продавца на процесс закупки в таких случаях минимально. Само собой, есть как клиенты, так и продукты, где профильный менеджер — единственное лицо в компании, компетентное в важном для продавца вопросе. Существуют клиенты-государственные органы и они сами работают в рамках бюджета. В этом случае тоже можно продавать. Здесь важно осознавать, что проблемы, которые может решить продавец, предлагая свое решение, носят несколько другой характер по сравнению с проблемами, решаемыми в коммерческих структурах. Госструктуре необходимо выбить бюджет на следующий год, оправдать суммы в его статьях, предоставить доказательства экономического эффекта от внедрения закупленного решения, быть готовой к аудиту и проверке. Поэтому для этой организации куда важнее бумаги и сроки, чем качество. Госструктуре нужно помогать, но общаться с ней правильнее всего опять-

таки на самом высоком уровне. Клерки могут просто побояться обвинения в коррупции, если решатся продвигать какое-то конкретное решение.

Еще одна возможность для продавцов, которые общаются с профильными менеджерами, раскрывается тогда, когда этот профильный менеджер некомпетентен в своем вопросе. Часто он пытается скрыть эту черту на общих встречах, когда от лица компании выступает больше одного человека. Например, он может занять позицию защиты и изо всех сил стараться рационализировать отсутствие в его компании того решения, которое вы предлагаете. Стоит понимать, что в хорошо выстроенных организациях даже самый главный руководитель не рискнет (или не сможет) подписать документ без визы профильного менеджера, поэтому его попадание в оппозицию к вам не сулит ничего хорошего.

Однако если встретиться с ним один на один, разговаривать, понять, что у него болит и что ему нужно, продавец может стать для профильного менеджера приватным тайным советником, дающим ему рекомендации, как доктор — рецепты. Продавец в таком случае предлагает себя как консультанта и выстраивает доверительные отношения с менеджером. Здесь важно помнить, что если вы выступаете консультантом, будьте ним до конца: будьте честны с менеджером, показывайте ему все варианты и возможности. Делайте все, чтобы к вашим словам было больше доверия, когда придет время продавать то, что действительно нужно клиенту, и то, что вы как раз продаете. Помните, что вы все равно не продаете, а отрабатываете покупку. Поэтому ваши искренние консультации не смогут навредить продажам. А выстроенные доверительные отношения с профильным менеджером позволят вам оказаться в нужном месте в нужное время. По сути, вам нужно только одно: чтобы за советом он обратился именно к вам.

Итоги главы*Основные мысли*

- Подумайте о построении процесса генерации наводок для ваших продаж. Возможно, в вашем бизнесе стоит избавить продавца от поиска наводок. Пусть это делают другие.
- Работайте с наводками искренне. У вас не должно быть таких контактов, которым вы не сможете в положительном ключе объяснить, откуда у вас его данные.
- Ищите клиентов сразу группами. Там где один клиент, есть и второй, и третий.
- Всегда пытайтесь общаться с самым верхним уровнем сотрудников, ответственным за принятие решений в организации. В неформализованных группах сначала работайте с центрами влияния.
- Управляйте рекомендациями. Вовлекайте клиентов в процесс поиска новых клиентов для вас.
- Научитесь понимать качество рекомендаций, которые вы получаете. Пробуйте изменить качество рекомендации, общаясь с клиентом.
- Работая по рекомендации, важно превышать ожидания клиента. Это залог того, что рекомендатель, получив благодарность от нового клиента, порекомендует вас еще раз.
- Будьте предельно честны с клиентами. Не думайте, что они не догадываются о вашем заработке на них.

- Выделите среди ваших клиентов тех, кто вас рекомендует, и окружите их максимальным вниманием.
- Вы не продаете свой продукт. Вы помогаете клиенту сделать его бизнес лучше. Значит, стоит общаться не с внутрикорпоративными пользователями вашего продукта, а с теми, кто отвечает за весь бизнес.

Упражнения

- Просмотрите список ваших клиентов. Поймите, какие из них — «золотые», и продумайте интересные им темы для разговоров и встреч.
- Оцените свою социальную активность. Сколько у вас новых знакомых в неделю? Как это число увеличить?

С чего начать

- Добавьте в план встречи новый обязательный пункт — разговор о рекомендациях.
- Составьте план встреч с вашими существующими клиентами. Тема встречи для вас — поговорить «просто так». Тема встречи для клиента: обсудить качество работы и получить обратную связь. Делайте это регулярно.
- Перед тем как звонить перспективным клиентам, позвоните существующим.
- Для каждого из ваших конкурентов найдите список его клиентов и встречайтесь с ними. Перед встречей поймите для себя, чем вы лучше конкурента.



Зачем ему это

Если вы оказались способны решать возникшие проблемы лучше, чем клиенты могли ожидать, они будут преданы вам всю жизнь.

Ричард Брэнсон

Встроенная защита

Каждый из нас имеет встроенную систему обороны от плохих новостей. Она сохраняет нам хорошее настроение, не позволяет умирать почем зря нервным клеткам и вообще держит нас на нужной волне. Основные печали несчастных людей связаны именно с расстройством этой системы.

Хотите посмотреть, как она работает? Напишите на любом фотоблоге, что Canon лучше, чем Nikon, и увидите, как яростно начнут доказывать превосходство своей аппаратуры владельцы фотоаппаратов того или иного бренда. Правда, по отснятым фотографиям часто практически не видно, с помощью какой именно техники сделан снимок. Всё как у Карела Чапека в рассказе «Человек и фотоаппарат»:

- Покупайте Альфу, — авторитетно посоветует один. — У меня Альфочка. Снимает изумительно.
- Я бы Альфу даром не взял, — с возмущением заявит другой. — Если хотите иметь хороший аппарат, покупайте только Дюрреншмидта. У меня Дюрреншмидт. Вот это снимки!
- С Дюрреншмидтом пропадете, — предупреждает третий. — Купите себе лучше зеркальную камеру. Зеркалка надежней всех.
- Зачем зеркалка? — возражает четвертый. — Я двадцать лет старой Коппелкой снимаю — таких снимков больше нигде не найдешь.
- Да ну ее! — протестует пятый. — Что можно сделать с этим старым ящиком. Покупайте только Элку. У меня Элочка, и я вам говорю...
- Не слушайте никого, — ворчит шестой. — Ни один аппарат не даст вам таких снимков, как Арцо. У меня по крайней мере Арцо.

Точно так же и любая политическая пропаганда нужна прежде всего сторонникам того или иного политика — именно они будут вслушиваться, всматриваться и вчитываться в эту информацию, выискивая и находя в ней подтверждения правильности своего выбора. И даже противники умудряются использовать «вражескую» пропаганду для подтверждения своей правоты и сплочения рядов — происки общего врага заставляют с удвоенной энергией убеждать самих себя в том, что истина на их стороне.

Попробуйте спросить мнения людей о той или иной марке телевизоров. Попробуйте объяснить владельцу новой

машины, что он неправ в своем выборе. В вашу голову стремительно полетит все содержимое багажника — аптечка, огнетушитель, знак аварийной остановки и домкрат.

Однажды психологи провели эксперимент, в рамках которого попросили автодилера предоставить покупателям возможность в течение недели выбрать другую машину, если та, которую они приобрели, им не понравится.

Оказалось, что сама возможность выбора делает человека несчастным! Ощущение счастья через неделю после приобретения у людей с «опцией выбора» было меньше в два раза по сравнению с людьми, которым такую опцию не предлагали. Интересны были эпитеты, которыми одинаковые по положению покупатели описывали свои ощущения от покупки родстера. «Безвыборные» рассказывали, что кресло их «облегает» и они чувствуют себя пилотами в кабине самолета, а «выборные» жаловались на... слишком тесный салон.

Встроенная защита — это, пожалуй, единственное препятствие, которое продавцы должны научиться преодолевать. Во-первых, в себе. Каждый человек считает себя исключительно рациональным. И даже если он признает, что он не таков, звучит это как полезное или привлекательное свойство: «Я вся такая загадочная и непредсказуемая...» Чтобы мы ни делали, чем бы не занимались, если у нас спросить «почему», «зачем» или «с какой целью», мы всегда найдем ответ. Даже бесцельное занятие мы будем рационализировать тем, что мы «отдыхаем» или «нам так легче думается».

Когда спрашиваешь продавца о том, как прошла встреча с клиентом, он практически всегда находит хорошее. Это не работает лишь тогда, когда с ним обошлись откровенно

грубо. Во всех же остальных случаях «встреча прошла хорошо». А на вопрос о том, чего же он добился, продавец отвечает: «Ну-у, мы познакомились». Если спросить у него, какой была цель встречи, окажется, что задачей продавца было то самое «ну-у, познакомиться». Однако цель не может быть столь неконкретной и столь же нерелевантной. На деле она должна заключаться либо в закрытии сделки, либо в создании прогресса на пути к ней. А «ну-у, познакомились» это, увы, не прогресс, т.к. ни на шаг не приближает продавца и клиента к сделке. Да и сам клиент плохо понимает, зачем ему нужно было знакомиться с типом, от которого нет никакой пользы. Этот результат встречи сложно назвать хорошим, да и результатом, если начистоту, его не назовешь. Однако машина рационализации работает и защищает продавца от плохих новостей. Чтобы преодолеть или перехитрить эту встроенную защиту, продавец должен всего-то заранее записать в свою тетрадь 2-3 приемлемые для него цели встречи. Конкретные, измеримые, ограниченные во времени, достижимые и релевантные. Тогда и в ходе встречи будет понятно, к чему нужно стремиться, и после нее можно будет оценить полученный результат, просто поставив в тетради галочки (достигнута цель или нет).

Во-вторых, продавцы должны уметь преодолевать работу оборонной системы у клиента. Тот, само собой, рационален и совершает только тщательно продуманные поступки. Вы приходите к нему со своим пuzлом-музлом и начинаете утверждать, что без него клиент просто не может жить. Правда это или нет, не так важно. «Пулеметы» уже нацелены на вас и в них заправлена свежая лента разрывных патронов. Еще одно

слово с вашей стороны — и внутренняя система защиты клиента расстреляет вас. Клиент же жил до сих пор без вашего пuzла-музла, он что — дурак? Он что, до сих пор жил неправильно? Что, в самом деле, все проблемы клиента решаются при помощи вашего пuzла-музла? Да кто вы такой, чтобы учить его? Знаете, о чем думает клиент в то время, как вы показываете ему красивые слайды с преимуществами и характеристиками вашего пuzла-музла? Мозг клиента напряженно занят тем, чтобы доказать себе, что ему это не надо: большая часть характеристик не нужна, а нужные вовсе не соответствуют его запросам. Преимущества тоже весьма сомнительны и легко решаются существующими заменителями, а эффективность вашего пuzла-музла не оправдывает затрат на него при масштабе этого бизнеса. Неужели клиент был настолько глуп, что, утверждая несколько месяцев назад свой бюджет, не предусмотрел расходы на пuzло-музло? Нет, клиент был мудр. Почему не предусмотрел? Потому что это не выгодно, не рационально, не соответствует цели, на это пока нет денег и т.д.

Точно так же, как эндорфины защищают нас от ненужных болевых ощущений в организме, эта встроенная система защищает нас от массы неприятностей, которые на самом деле происходят с нами, но которые мы или не замечаем, или рационализируем. Часто мы делаем вид, что все в порядке, или даже что происходит нечто очень хорошее.

Многие учебники по продажам сравнивают проблемы клиента с болью. Продавцов учат найти у клиента то, что у него «болит», докопаться до этого, развить выясненные проблемы. Но если каждый человек в буквальном смысле находится «под кайфом» саморационализации, развитие его проблем — это не что иное, как попытка вывести «боль» за порог,

приглушаемый наркотиком встроенной системы защиты. Только станет ли к вам благоволить человек, чьи раны вы посыпаете солью?

Эту систему защиты можно сравнить с линией Мажино с ее укрепрайонами, ДОТами, пулеметами и системой подземных коммуникаций. Идти в бой напролом здесь нет смысла. Борьба — не метод Белых продаж. Наоборот, они учат, как обойти эту «линию Мажино», зайти в тыл и сделать так, чтобы она стала защищать вас, а не от вас. Обычно продавцы подъезжают к «линии Мажино» во всеоружии. На танке компетентности, с броней аргументов и снарядами специальных условий. Мудро ли это? Может быть, лучше зайти пешком, не потревожив часовых? Идти без оружия и в гражданской одежде, чтобы не быть расстрелянным на месте как враг? И еще взять с собой в сумку немного еды, чтобы угостить дежурящих солдат? Ведь они не враги нам, а клиенты. Значит, мы должны их любить, а не сражаться с ними.

Задом наперед

Есть старый анекдот про мужей, которые обсуждают, как пробраться в спальню к супруге в четыре утра, чтобы та не заметила столь позднего возвращения. Один из рецептов выглядел так: раздеться догола в коридоре и идти в спальню задом наперед. Если жена проснется, тут же сделать вид, что только что встал и идешь на кухню воды попить.

Однако, как в действительности оказаться по ту сторону линии обороны? Решение любых задач подобного рода очевидно, если мы будем планировать его от конца, то есть от цели, к которой стремимся. В детских наивных головоломках

вроде «помоги зайчику найти морковку» путь легко находится, если вести по рисунку карандашом от морковки, а не от зайца. Если мы хотим куда-то попасть, надо искать путь отсюда, а не путь туда.

Рассмотрим простую задачку: вам нужно быть в Энске 13 апреля. Что вы делаете? Покупаете билет и летите? Ан нет! Вы на самом деле сначала планируете, причем планируете «с конца». Как вы рассуждаете: рейс в 06:50 вторника, значит, вам нужно быть в аэропорту в 4:50. Соответственно, вы должны сесть в такси в 4:00. Тогда вам нужно а) проснуться в 3:00, б) собрать перед сном чемоданы и в) заказать перед сном такси. Вы летите самолетом, поэтому вы ограничены емкостью тары для зубной пасты, дезодоранта, туалетной воды. Значит, в понедельник утром вы должны проверить, все ли из «набора для путешествий» у вас есть и, если чего-то не хватает, купить это по пути домой. И так далее (вернее, «и так ранее»). То есть вы распоряжаетесь временем, выделяя в нужный момент необходимую его дозу для каждой из задач, требующих решения, чтобы 13 апреля оказаться в Энске. Заметьте, что если вы в понедельник вечером зайдете не в супермаркет (или аптеку), а в хлебный магазин (потому что оттуда пахло булочками), вы не сможете улететь (предположим, что зубная паста для вас критично важна).

Однако в «борьбе за продажи» происходит как раз наоборот! Продавцы, задавая покупателю тот или иной вопрос или рассказывая ему что-то, думают лишь о «вкусе булочек», сиюминутном впечатлении, а не о том последнем вопросе, который будет задан: «Куда вам лучше организовать поставку?» или «Как быстро мы сможем ожидать оплату товара?» В ответ на какую фразу клиента прозвучит этот вопрос? А? Именно

потому «закрытие» — столь сложная наука для продавцов. Они не просто «боятся» или «стесняются» закрывать, они не делают ничего, чтобы возник повод закрыть сделку.

Однажды я, будучи приглашенным посмотреть как идут продажи, наблюдал, как работают продавцы в автосалоне. Один — сражался и получал в ответ разрывные пули, второй же оказался по одну сторону линии обороны с клиентом. Вот диалог первого продавца:

- Добрый день! Благодарим вас, что вы зашли в салон Ауди, салон самых лучших автомобилей в мире!
- Благодарю вас, автомобили Ауди выглядят действительно хорошо, однако я предпочитаю Мерседес.
- Вы не подскажете, почему именно Мерседес вам нравится больше?
- Мне нравится его 8-цилиндровый двигатель.
- Но ведь и у Ауди есть 8-цилиндровый двигатель, который к тому же завоевал главный приз 2009 года за качество системы впрыска!
- Система впрыска не самое главное.
- Почему?
- (раздраженно) Потому, что важны все компоненты в целом!

...

В таком диалоге невозможно понять, каким образом он может привести к закрытию сделки. Десятки книг по продажам учат продавцов задавать вопрос «Почему?». Ведь это же «открытый вопрос», а значит, по определению полезный. Де-

скасть, после него клиент раскроет то, что его интересует на самом деле, и расскажет нам, что именно задевает его душевные струны. Но задавая это «почему», продавец не видит конечной цели и не планирует с конца. Это примерно то же, что после прочтения в 10-страничной книжке «Все про шахматы» о преимуществах рокировки, пытаться выполнить ее даже тогда, когда она может привести к мату через пару ходов.

Следующий диалог, который состоялся с похожим посетителем, но у другого продавца, ниже приведен намеренно «от конца», чтобы было видно, как на самом деле стоит планировать подобного рода разговоры. Итак, включаем кинолентку «задом наперед»:

- Пожалуйста, налево в конец коридора!
- А где у вас касса?
- Если вы сможете оплатить авто сегодня, мы организуем вам его регистрацию в течение суток и послезавтра вы сможете забрать машину.
- Как быстро я смогу забрать машину после оплаты?
- Почти 150 Н*м при 3000 об. Какие еще вопросы у вас остались?
- Что тут говорить, для моих целей явно подходит эта красненькая А3. Ей она очень понравится. Замечательный салон, хорошая гарантия и отличная комплектация. У нее тихий и экономичный двигатель, который, как вы сказали, дает какой крутящий момент?
- Пройдемте посмотрим. (после осмотра и презентации) Итак, вы можете рассказать мне сейчас, чем эта машина вам нравится, чтобы я смог ответить на ваши вопросы или поговорить о других моделях?

- Нет, ну что вы, ей нужна небольшая машинка, как во-о-он та красненькая!
- Вы правы, это гордость Ауди на сегодняшний день. Вы представляете машину с таким двигателем для вашей супруги?
- Да, например, нашумевшая модель V8 с уникальной, завоевавшей приз системой впрыска!
- Вы сказали «в целом», то есть для вас в Ауди есть что-то такое, что бы вы хотели иметь в своем Мерседесе.
- Ну, мне показалось, что Ауди более женственна, чем Мерседес, хотя в целом я предпочитаю Мерседесы.
- Но простите, почему же Ауди?
- Машину для своей жены.
- Я заметил, что вы приехали на Мерседесе. А то вы ищете в салоне Ауди?

Если вам трудно читать «задом наперед», то вы конечно можете прочесть этот диалог в нормальной последовательности, начиная с первой, самой нижней, фразы. Заметьте разницу. Если в первом случае продавец утверждал, что Ауди — лучший автомобиль в мире, чем вызывал сопротивление посетителя, то во втором случае он заставил посетителя оправдываться, и пулеметы системы защиты теперь работали для продавца, а не против него. В этом и заключается сама суть Белых продаж: дать клиенту самому убедить себя. Белые продажи тоже любят слово «почему», но только вовремя и, что важно, на «цепочке» событий, ведущих к кассе. Продавец, правильно

задав этот вопрос, заставил посетителя самостоятельно продать себе Ауди, а не распинался сам, встречая возражения и пытаясь от них «отстреляться».

Чему нужно учиться в продажах? Пока клиент говорит, быстро и четко формулировать следующий вариант «цепочки», ведущей к кассе, если вдруг ваш разговор соскочил с продуманной схемы. Следующий звук, сорвавшийся с вашего языка, должен снова возобновлять эту цепочку, а не сотрясать воздух. Берегите время клиента, ведите его кратчайшим путем. Все-таки он вам за это платит.

Сверхкомпетентность

Отношения людей взаимны. Вспомним мультфильм «Крошка Енот»: если идти на встречу с обнажённым мечом, то, как и в зеркале, ты встретишь не дружелюбного «Того, кто сидит в пруду», а вооруженного до зубов, защищающегося или даже нападающего на вас противника. Оставьте палку, меч, щит и шлем. Вам не нужно быть сверхкомпетентным и быть идеально подготовленным к самым каверзным вопросам клиента. Если вы несете ему что-то новое, то вы уже знаете больше него. А если вы несете нечто подготовленному клиенту, вам и продавать не придется, ведь спрос уже сформирован. Если же мы встречаемся с лицом, принимающим решения, то вероятнее всего, в голове этот человек держит слишком много важных вещей, чтобы отвлекаться на что-либо, занимающее по объему больше одного листка формата А4. Значит, и вам не надо знать больше.

Однажды мой друг пытался продать мотоцикл. Сделать это почему-то не удавалось, хоть продавец и великолепно владел вопросом, сам был байкером и разговаривал с «коллегами» на одном языке. Когда к нему приходили покупатели и задавали вопросы, он отвечал, причем профессионально, со знанием дела и с демонстрацией самых тонких моментов. Покупатели уходили в задумчивости.

Тогда я предложил свою помощь, но с одним условием — друг не будет говорить вообще ничего. Несмотря на то, что я в мотоциклах смыслил ровно столько, сколько позволяло мое общее инженерное образование, владелец товара согласился. Тем более, что у него уже был «почти наверняка» покупатель, который «вот-вот привезет задаток». А эти ребята, с которыми назначена встреча, только формальность. Все равно же не купят.

Я действительно мало что понимал в мотоциклах, но кое-что смыслил в продажах. Я знал главное: вопросы должен задавать продавец, а не покупатель. И я знал, что сверхкомпетентность может работать против продавца.

Когда пришли потенциальные покупатели, владелец представился, выкатил мотоцикл из гаража на солнышко и начал было что-то вещать. Я перебил его, выразительно заглянув ему в глаза, и задал, казалось бы, самый нелепый вопрос для продавца: «Ребят, простите, я мало разбираюсь в байках. Неужели этот настолько хорош, что вы, чтобы просто посмотреть на него, приехали на край города?» У покупателей, разумеется, возникла ответная реакция, они развернули свои пулеметы, заряженные, как мы помним, разрывными патронами (ведь они же не дураки на самом деле) и ответили:

- Для данного класса байков этот — наиболее приемлемый вариант.
- Неужели? Я слышал, что BMW лучше...
- Может, он и лучше, но не за такие деньги. Этот в самый раз.
- Обращаясь уже к владельцу:
- Вы можете открыть сиденье?
- Пожалуйста, — открывает.
- О, аккумулятор легко достать...
- Я снова задаю «глупый» вопрос:
- А почему это хорошо?
- Ну как, в дороге важно, чтобы к батарее был доступ. Мало ли что.
- Да неужели?! И часто такое бывает, что эта необходимость оправдывается? Как по мне, багажник под сиденьем лучше, чем аккумулятор.

В это время друг-продавец хватается за голову и уходит, думая, что просто тратит время, и зря он доверил дилетанту продажу своего мотоцикла. Но я уже был с другой стороны «линии Мажино» и пулеметы стреляли в нужную для меня сторону:

- Редко, но метко. Хуже, если придется в дороге с ключами возиться. Тем более на морозе. А багажник, если нужно, можно и седельный купить. Он, кстати, удобнее.
- А куда вы на морозе кататься собрались?
- Да вот, на Кавказ зимой ехать собираемся, планируем маршрут в высокогорье.
- И что, этот мотоцикл, по-вашему, справится?

- Должен. Кстати, вот у него и рама стальная.
- Хм, я всегда считал, что алюминиевая круче. А вы в горы собрались. Не тяжело будет?
- Причем тут тяжело? Мы же его не руками толкать будем. А если что случится, стальную раму легко в дороге отремонтировать, достаточно найти сварку. А вот алюминий после поломки — только на свалку.
- А чем еще этот мотоцикл вам нравится?

...

Мотоцикл был продан именно тому покупателю, который отвечал на «глупые» вопросы, даже несмотря на то, что еще неделя у него ушла на одалживание денег для покупки. Показательно, что другой покупатель, который якобы готов был дать задаток, передумал.

Часто для продавцов является настоящей проблемой то, что они не могут прямо на месте взять деньги. Ряд продуктов, например, финансовые услуги, не подразумевают передачу наличных денег, и клиент, купив услугу, должен самостоятельно дойти до банка и оплатить счет. Разумеется, на этом пути встретится и магазин бытовой техники, и пивной бар, и кум, который покрутит пальцем у виска и предложит более интересное, с его точки зрения, вложение денег. Всё это заставляет продавца не спать и переживать, дойдет ли клиент до банка. Борясь не с проблемой, а с симптомом, продавцы решаются на то, чтобы вести клиента в банк буквально за руку; чтобы по два раза в день звонить и переспрашивать, оплатил ли он счет; чтобы фактически демонстрировать клиенту свое недоверие. Оно, кстати, всегда взаимно. Как «Тот, кто сидит в пруду». Проблема заключается не в том, «соскочит» клиент

или нет, а в том, насколько он уверен в том, что делает. Сможет ли он при встрече с кумом уговорить того вместе пойти в банк, а не в пивную.

Если вы заметили, в случае с мотоциклом покупатель продавал мотоцикл себе сам. Все те замечательные свойства и характеристики, которые должен был упоминать продавец, высказал сам покупатель и, что важно, с искренней верой в свои слова. С такой же ли верой он воспринял бы подобную презентацию, исполненную продавцом?

Я ненавязчиво задавал покупателю наводящие вопросы, формируя у него убежденность, что других вариантов нет и «надо брать!». Как бы выглядели такие вопросы со стороны профессионала? Дилетантски. Скажите себе честно, что лучше: стоять и рассказывать о преимуществах мотоцикла, демонстрируя свою исключительную компетентность, или задавать вопросы, ведущие к закрытию сделки? Получается, что даже когда мы играем роль профи, согласно ей, мы не способны задавать клиенту вопросы, которые спровоцировали ли бы его на продажу товара самому себе. Профи знает, что продает, и делает худшее, что может сделать продавец, — забирает у покупателя голос и говорит то, что должен бы сказать сам клиент.

Если вам придется выбирать, кого отправлять на серьезные переговоры — технического дилетанта с поверхностными знаниями и умением задавать правильные вопросы или сверхкомпетентного технического специалиста, не умеющего ничего, кроме «презентации», ваш выбор будет очевиден.

Сверхкомпетентность продавцов играет с ними и другие злые шутки. Такой продавец, начинает общаться с клиентом на своем «птичьем» языке. Помимо привычных слов здесь

можно встретить обилие специальных слов и терминов. Покупателя это будет напрягать. Он перестанет ориентироваться в разговоре, а ясный до того выбор станет туманным и нечетким.

Часто бывает так, что продавец, более компетентный, чем покупатель, продавая в корпоративной среде, может вызвать по отношению к себе агрессию человека, который по своим должностным обязанностям должен быть хорошо осведомлен в обсуждаемом вопросе. Функционер будет делать все, чтобы не ударить в грязь лицом и скрыть свою некомпетентность за нападками и критиканством.

Сверхкомпетентность приводит еще и к тому, что продавец начинает продвигать товар, перечисляя все его характеристики и преимущества. В итоге клиент, сопоставив одно с другим и заблудившись в богатстве возможностей, начинает придумывать для себя «идеальное» решение. Тут будет все то же самое, что предложил продавец, но вот еще с дополнительными опциями от конкурентов. В результате «неидеальный» товар он так и не купит.

Когда компании ищут продавцов с опытом работы в определенной отрасли, они хотят найти именно компетентных продавцов. Да, с опытом компетентность возрастает, вместе со всеми ее недостатками. А вот навыки продаж с опытом не улучшаются: если человек не знает, как правильно продавать, он и не способен и на критичную оценку своих действий. Благодаря системе внутренней защиты он всегда, как ему кажется, продает идеально хорошо. Великолепная презентация, замечательная визитка, новый галстук... Что еще нужно? А если продается плохо, значит, нужно еще лучше оформить презентацию, предложить специальные условия и акции. Опять не продается? Ну, значит, это рынок такой, клиенты упрямые, кризис

на дворе или продукт не конкурентный. Что еще нужно предпринять? Больше холодных звонков, больше встреч, больше откатов. Ведь никто никогда не признает, что он просто не умеет продавать, а все сделки, которые имели место в прошлом, — результат не его усилий, а спроса со стороны клиента. То есть процесса, который не контролируется продавцом. Такие продавцы очень похожи на муху, которая упорно бьется об стекло. Вполне вероятно, что у нее солидный опыт в этом занятии. Уж она-то знает: все, что нужно делать, — биться об стекло и тогда вылетишь на волю. Мало мух, которые отлетают от стекла, чтобы сориентироваться, найти открытую форточку и, наконец, улететь. Белые продажи — та самая форточка, дающая свободу.

С другой стороны, хороший продавец может пойти на встречу, не разбираясь в продукте вообще. Если он будет некомпетентен, то запишет все вопросы клиента и уже на третью встречу будет во всеоружии. Но продавать эта некомпетентность ему не мешает. Ведь он будет не презентовать, а спрашивать, что нужно клиенту, к чему тот привык и чего ожидает для себя в качестве идеального решения. Именно такие вопросы, демонстрирующие заботу о клиенте и интерес к нему, а не презентация с салютом, обуславливают продажу. Когда компании прикладывают усилия к тому, чтобы обучить своих продавцов товарам компании, они просто тратят время зря. Продавцы, не зная, зачем им нужна та или иная информация, не освобождают в своей голове ячейку памяти под нее. Знания, не привязанные к потребностям, человеческий мозг не сможет удержать. А потребность в знаниях может возникнуть только после встреч и бесед с клиентами. И тогда продавец сам будет

читать, изучать, спрашивать и интересоваться. Иными словами, пусть продавец идет на встречу. Их у него будет много. И ничего страшного, если на первых трех он будет просто учиться. Зато он не испортит их, если его с самого начала научить задавать правильные вопросы.

Откаты

Белые продажи и откаты несовместимы. Мы не настолько наивны, чтобы отказаться признавать существование этого явления. В конце концов, в Украине издается журнал «Коррупционер Украины» (подписной индекс 99181) и активно продаются книги с названием «Переговоры об откате» (ISBN 978-5-9626-0446-6; 2008 г). Вместе с тем, сама суть Белых продаж — создавать потребность у клиента. В такой ситуации откат просто нелеп. Также Белые продажи, будучи нацеленными на самый высокий уровень ведения переговоров, просто обходят стороной мздоимцев, пригревших на нижних уровнях компаний-клиентов.

Ведь первое и самое главное свойство отката состоит в том, что он персонифицирован. То есть мы платим кому-то деньги за то, чтобы он «открыл ворота» для нашего бизнеса. Все в порядке, если эта акция одноразовая. Так мы платим «сторожу» у шлагбаума в больнице, чтобы он нас пустил на ее территорию. Однако мало какой бизнес является одноразовым и, выходит, находя себе «платного сообщника» на стороне клиента, мы ставим себя в постоянную зависимость от конкретной персоналии. Да, бизнес — явление социальное, однако тут речь идет об интересах коллективов, а не конкретных

людей. Весьма неприятно, когда вы — директор или хозяин своего бизнеса — зависите от хмыря с волосатой лапой.

Во-первых, он не неподкупен и его можно «переманить», а жадность таких людей велика (*«Шара, сынок, объема не имеет»*).

Во-вторых, он — служащий, нанятый кем-то. Если он — директор, то он нанят акционерами (хозяину брать откат смысла нет), то есть может быть уволен.

В-третьих, он может просто начать вас шантажировать в самый неудобный момент.

В-четвертых, о том, что у вас есть «попечители» либо на стороне клиента, либо на стороне государства, могут узнать конкуренты и воспользоваться этим с целью уничтожения вашего бизнеса.

Предположим, вы, арендодатель офисных помещений, договариваетесь с руководителем арендатора (наемным менеджером) о том, что 10% от арендной платы будет идти лично в карман этому наемнику. Раз в год вы обязательно будете получать разговоры типа «Мы хотим переехать, а то у вас аренда дорогая», намекающие, что на другом месте откаты «толще». Вы получите неожиданный удар, когда этого человека снимут с его поста, однако договоренность об откате, которая каким-то образом оформлена юридически на племянницу сестры тещи, должна продолжать соблюдаться. Кстати, тут на сцене появится еще один «эффективный менеджер», желающий получить откат. Кроме того, вы станете преступником. Даже если вас и не посадят, репутация у вас будет, мягко говоря, подмочена, поэтому акционеры других арендаторов начнут либо

просить «скидок», либо менять арендодателя, подозревая своих менеджеров в откатах. Вам не стоит подвергать себя такому риску. Ваш «платный союзник» может догадаться, какие последствия вас ждут при обнародовании информации о вашем «сотрудничестве», и вам придется уговаривать его держать язык за зубами.

Вторая проблема — репутация. Есть довольно свежая история, когда компания Даймлер-Крайслер вынуждена была признаться в том, что платила откаты российским чиновникам. Это показывает, что даже если вы и имели практику отстегивать, вас могут прижать к стенке. Тогда, уплатив полагающиеся штрафы и выдав своих «партнеров», вы лишаетесь возможности развивать свой бизнес. С одной стороны, вас боятся так же, как чиновники боялись Козлевича в книге «Золотой Теленок»: никто не хотел кататься на «такси», т.к. это означало бы наличие лишних денег и, как следствие, арест с конфискацией. Даже если отката не будет, сложно доказать, что его не было. С другой стороны, все, кто знает, что ваша компания способна на откаты, будут их требовать, даже если вы прекратите эту практику. Кроме того, уголовное преступление всегда остается уголовным преступлением. Думая о том, как облегчить свой бизнес, не забудьте также и о своем крепком сне по ночам, и о возможности видеть своих детей. Право, ничто не стоит того, чтобы жертвовать своим бытовым человеческим счастьем.

Третьим очень неприятным свойством откатов является болото, в которое попадает ваш бизнес. Ущербную практику очень легко начать, но практически невозможно прекратить. Если вы являетесь, скажем, директором украинского офиса международной лизинговой компании и в практике вашего

бизнеса есть выплата откатов вашим клиентам через «левые» СПД с обналичиванием (при этом большая часть ваших клиентов уже сидят на таких откатах), решение просто взять и перестать платить откаты равносильно решению закрыть офис на ключ, оставив на столе заявление на увольнение всех сотрудников. А «взять и перестать» могут поручить ваши акционеры, ознакомившись с историей дел в компании.

Откаты неприемлемы, если ваш бизнес тесно связан или является частью крупного международного бизнеса. Когда здесь местный банк «мотивирует» местного финансового менеджера разместить депозит своей компании в этом банке, все в порядке. Однако эту же историю можно пересказать и так: международный банк А занимается подкупом сотрудников международного холдинга Б. Этого может быть достаточно, чтобы не только репутацию испортить, но и привести компанию к глобальной изоляции по «сценарию Козлевича» и, тем более, обрушить цены на ее акции.

Интересно посмотреть на откаты и со стороны клиента. Если в вашей компании существует практика получения сотрудниками откатов или есть хотя бы подозрение на такие «традиции», у вас появляется весь спектр проблем, связанных с конфликтом интересов. Вы уже не будете уверены, что ваш менеджер по закупкам выбирает лучшее за максимально низкую цену. Он выберет подороже, но с более сговорчивым продавцом.

Однажды я летел в самолете с наемным директором иностранной компании. Человек совершенно невменяемый, просто дышит «откатным» стилем бизнеса и в честные мотивы покупки своего продукта не верит в принципе. Он выдал такое:

- Мы, кстати, в новый офис переезжаем!
- О, поздравляю!
- Шикарный офис. Мы только за дизайн заплатили 200 000 долларов.
- Видимо, хороший дизайнер.
- Да, конечно. Это моя жена. Она — превосходный дизайнер.

Управленец даже не понял, как это звучит со стороны.

Выплата откатов равносильна использованию чит-кодов в игре. IDDQD⁵ — и вперед! Однако если у вашего клиента потребность в продукте выражена лишь как потребность в откате, вы сталкиваетесь с неприятным явлением — отсутствием развития бизнеса. Вас не рекомендуют — не могут. Тот, кто принял решение выбрать вас, принял его не потому, что его компании что-то нужно, а потому, что хочет «подзаработать».

Также у вас перестает расти портфель безоткатных клиентов потому, что ваш продукт выглядит дорого. Его объективная полезность меньше его цены, так как откат включен в цену. Конечным плательщиком отката всегда является покупатель продукта или услуги, а не поставщик. Получатель отката фактически грабит своего работодателя. А если получатель — госслужащий, он грабит всю страну и каждого конкретного налогоплательщика по отдельности. Борьба с откатами это не борьба, выгодная поставщикам, желающим «больше заработать», свое они все равно заработают. В каждом бизнесе есть

⁵ Cheat-codes — чит-коды или «коды мошенника» — способ получить в компьютерных играх «вечную жизнь» или «вечные патроны». IDDQD — чит-код в культовой компьютерной игре Quake, дающий игроку «режим бога».

порог заработка, ниже которого не опустится ни один бизнесмен. И если у него растут издержки, значит, у его клиентов растут расходы.

Разумеется, бескомпромиссная позиция по этому вопросу в нашем обществе невозможна. Однако если в вашей практике не заведено платить откаты, ваш бизнес более устойчив и менее зависим от внешних факторов. Объективное решение вашего клиента работать с вами намного крепче и намного полезнее каких-либо субъективных раскладов. Размышляя о целесообразности отката, считайте, приносит ли вам его получатель добавочную стоимость. Если приносит, то он — просто агент, получающий комиссию. Но если он просто взяточник, с ним не стоит связываться. Не знаете, как получатель отката может приносить вам добавочную стоимость? Например, он дает вам поток новых клиентов, настоятельно рекомендуя им воспользоваться вашими услугами.

Для чего это

Каждый бизнес успешен только тогда, когда он правильно расставляет приоритеты. И каждый бизнес нуждается в тех или иных закупках, необходимых для производства продукции. Формула «товар — деньги — товар» работает и будет работать. В этом и заключается суть любого бизнеса — создавать добавочную стоимость. Добавлять что-то свое в цепочке превращения сырья в используемый конечным потребителем продукт. И даже если бизнес производит услуги, у него все равно есть сырье — то, что закупается для выполнения этих услуг: от бумаги и кофе до интернета и аренды помещений.

Когда вы приходите со своим решением к клиенту, он может себе позволить рассмотреть ваше предложение только в одном случае — когда он четко видит влияние вашего продукта на результат его бизнеса. Готов ли он использовать вас в качестве источника сырья для себя? Что именно он получит от сотрудничества с вами? И готовы ли вы четко ответить себе на эти вопросы? Достаточно ли вы разбираетесь в бизнесе своих клиентов, чтобы грамотно консультировать их? Белый продавец должен быть больше бизнесменом, нежели продавцом. Возможно, в этом кроется парадокс малого количества настоящего хороших продавцов. Каждый, кто достигает такого уровня, уже обладает достаточными навыками и компетенцией либо для серьезной руководящей работы, либо для ведения своего бизнеса, либо для бизнес-консалтинга.

Например, вы продаете американские капотные тягачи в Украине. Как поступит Белый продавец? Он ни в коем случае не начнет звонить по «холодным» контактам во все транспортные компании, чтобы назначить встречу. Сначала он войдет в курс дела.

Во-первых, кажется странным, что в Украине капотных тягачей мало, все преимущественно бескапотные. Неужели это всё лишь дело вкуса? Капотные тягачи считаются более устойчивыми на дороге за счет более длинной колесной базы. У них выше проходимость, они увереннее ведут себя на спусках, подъемах и в снегу. У них менее прихотливые агрегаты, рассчитанные на 2 или даже 4 миллиона километров эксплуатации. Серьезную поломку у американских машин часто можно ликвидировать в полевых условиях. Они безопаснее при лобовом столкновении: два метра жизни впереди никому не повредит. Они более комфортны для водителя и, что важно, в кабине

можно отдыхать или прятаться от непогоды в то время, когда двигатель ремонтируется. Нравится товар? Можно бежать продавать?

Но на другой чаше весов — максимальный размер тягача и автопоезда, который существует в странах ЕЭС и который фактически определяет доминирование в Европе бескапотных тягачей. Также американские дизели не соответствуют европейским экологическим нормам. Бескапотные грузовики более маневренны, что важно на узких улицах. В Европе, где СТО на каждом шагу, возможность «полевых» ремонтов и суперресурс агрегатов ни к чему. Знаменитый комфорт американских тягачей не столь востребован в Европе, где длительность одного переезда намного меньше, а мест, где можно переночевать с комфортом, намного больше. Безопасность езды обеспечивается скорее не капотом, а своевременной сменой резины и постоянным контролем тормозов. Ведь 99% аварий это не лобовые столкновения нескольких фур, а ДТП при участии легковых машин, причем не в лоб. Высоко расположенная кабина бескапотного грузовика защищает водителя от всех происшествий подобного рода. А теперь товар нравится?

Заметим, Белые продажи ориентируются не на то, что нравится всем, а на то, что нравится кому-то. На рынке есть две стратегии: предлагать то же, что и все, и ввиду конкуренции не иметь экономической прибыли, либо продавать что-то, что нужно лишь 5% людей, однако быть для них монополистом. В современном плоском и прозрачном мире не стоит бояться того, что эти 5% тебя не найдут. Лучше опасаться, что вы не найдете свою нишу и не поймете, кто именно ваши 5%.

Итак, зачем кому-то покупать капотные грузовики? Когда раввина спросили, зачем евреи делают обрезание, тот ответил: «Во-первых, это красиво». Да, капотные грузовики красивые. Идем дальше: стоит ли продавать такие машины тем компаниям, которые возят грузы только в/из Европы? Нет. Их стоит продавать тем, кто возит что-то в/из России. Россия — страна, где нет ни узких улочек, ни СТО на каждом углу, ни повсеместно хороших дорог с мотелями.

Но чтобы автохозяйство определенной компании решило приобрести для себя капотную машину, нужно знать бизнес этой организации. Нужно говорить с ними на их языке. Они сами расскажут обо всех случаях, когда их машина застряла в пути. Надо только спросить их об этом. Поинтересоваться следует и тем, к чему именно приводят такие остановки. Поверхностная, сформулированная двумя словами проблема — это не проблема, а стеной шкаф, который нужно открыть, чтобы войти в Нарнию⁶.

Комфорт капотных машин — это не просто «лучшие условия труда для водителя». Плевали наши капиталисты на это. Но на что же они не плевали? Как насчет графика движения с таким выбором остановок, чтобы оказаться возле мотеля? Каким был бы график, если бы водитель смог ночевать в комфорте прямо в машине? Не так, как в бескапотном грузовике, — на втором этаже, на полке. А в отдельной «каюте», по которой можно ходить в полный рост. Оптимальный график — это меньшая потребность в автопарке или, глядя с другой

⁶ Нарния — волшебная страна, войти в которую герои серии книг «Хроники Нарнии» могли через платяной шкаф.

стороны, большая защищенность графика перевозок от сбоев. Кстати о них. А бывали ли ДТП, причина которых, скорее всего, кроется в усталости водителя? На сколько же процентов, по мнению собеседника, сократится аварийность в связи с улучшением комфорта? А сколько это в деньгах? Ну а если не авария, а просто поломка, причем зимой. Какую машину быстрее отремонтируют? Ту, что чинят на морозе с перевернутой кабиной, или ту, что чинят тоже на морозе, но периодически отогреваются в теплой кабине? А что означает скорость ремонта? Да, график. Что случится, если он не будет соблюдаться? Возможен срыв поставок? Как обычно решается этот вопрос? С помощью избытка складирования? На что же можно потратить деньги, если их не придется выбрасывать на постоянно лежащий мертвым грузом аварийный запас товара на складе? И легко ли найти хорошего водителя? Трудно? А на какой машине при одинаковой зарплате предпочтут работать водители? Поможет ли наличие капотных машин в парке переманить ценные кадры из других компаний? Как комфорт вождения отразится на текучести персонала? Сколько времени и денег расходуется на поиск и адаптацию сотрудников? Каково работать с неукomплектованным штатом или с недостаточно квалифицированным персоналом? Как это отражается на соблюдении графика движения, аварийности, дисциплине? Сколько стоит один день владения грузовиком (тем более лизинговым)? Деньги капают независимо от того, едет грузовик или стоит. С водителем или без. В ремонте или на дороге.

Здесь мы коснулись только комфорта — открыли лишь одну створку шкафа в Нарнию. А еще у нас есть, например, большая устойчивость тягача, его живучесть и «полевая» ре-

монтопригодность. Каждую из этих тем можно раскрыть аналогичным образом. Для каждой из них существует много вопросов и ответов. Не надо бояться забыть затронуть каждый из аспектов, просто ведите с бизнесменом разговор о его бизнесе. Вы всегда сможете показать, что проблемы бизнеса можно решить с помощью вашего товара. Это же просто игра в ассоциации: вот сказал предприниматель, что у него высокая текучка кадров в компании, а у вас уже есть решение! Или сказал он, что у него сын женится, поэтому нет денег на покупку нового грузовика. Ведь и здесь решение найдется: клиент очень тщательно считает деньги, когда он знает им цену. Да, он не купит сегодня. Но именно сейчас у вас есть серьезный шанс показать всю экономическую эффективность вашего товара. И когда бизнесмену придется покупать новую технику, он задумается о капотной машине. Просто благодаря тому, что вы побеседовали с ним и открыли ему шкаф в Нарнию. Он сам увидел и рассказал о море новых возможностей по улучшению своего бизнеса, которыми обязательно воспользуется. Да, не нужно продавать товар, лучше вместе с предпринимателем подумать о его делах.

Когда это нужно

Сирил Норткот Паркинсон в своей книге «Законы Паркинсона» писал, что китаец покупает собаку и огораживает дом забором, когда эти расходы становятся меньше, чем убытки от воров. Таким образом, можно легко понять, кто в деревне живет лучше остальных. То же самое утверждает и классическая экономическая теория: покупатель соглашается

на сделку, если его издержки от отсутствия сделки выше, чем издержки на покупку.

Важным навыком любого продавца является возможность показать, чем именно выгодно его предложение. Продавец должен уметь разбираться в бизнесе покупателей настолько, чтобы понять и перевести на язык денег те осознаваемые или неосознаваемые издержки, которые понесет клиент в случае отказа от предложенного товара.

Однажды я консультировал компанию, которая продвигала на сельскохозяйственном рынке Украины инновационное решение — хранение урожая зерновых в мешках-рукавах, а не на элеваторах. Такой метод хранения зерна использует большие пластиковые рукава диаметром два метра и длиной 60-100 м. Специальная машина, присоединенная к трактору, засыпает в них зерно, поступающее с поля.

Фермеры предпочитают хранить зерно, а не продавать его «из-под комбайна», т.к. в страду цена слишком низка, а максимального уровня она достигает только зимой. Она могла бы расти и вплоть до нового урожая, однако обычно к весне фермерам нужны деньги, поэтому они начинают распродавать запасы, тем самым насыщая рынок прошлогодним зерном.

До появления мешков у фермеров существовало только три возможности распорядиться зерном: продать из-под комбайна, сдать на элеватор или заложить на собственные склады. Часть зерна фермеры всегда продают сразу: им нужно рассчитаться за топливо, выплатить зарплату рабочим и оплатить некоторые важные вещи: сушку зерна, аренду техники и т.п. Собственные склады — удел богатых. Небольшой амбар есть у каждого фермера, но складские емкости для урожая оказались доступны либо тем, кто был близок к руководству колхозов и

вовремя «прихватизировал» склады, либо тем, кто плотно занимался зерноторговлей.

Строить собственный склад весьма накладно. Это серьезная инвестиция, которая просто недоступна фермеру, живущему от урожая до урожая. К тому же небольшой склад окупался бы очень долго — лет 20, а большой — «всего» 10 лет. Зажиточные фермеры, оказавшиеся в нужное время в нужном месте в период Перестройки, мало того, что становились все богаче, обладая собственными складами и продавая зерно по лучшей цене, но также могли себе позволить строительство новых складов и элеваторов. Соответственно, им было под силу брать в аренду больше земли и принимать на хранение чужой урожай.

Выходило так, что складирование в мешках давало бедным фермерам надежду на то, чтобы вырваться из порочного круга бедности: продавать зерно из-под комбайна, т.к. нет финансовой подушки от продажи зерна по наивысшей цене, нет денег и на то, чтобы построить свой склад для хранения зерна до лучшей цены.

Однако, если сравнивать стоимость хранения зерна на элеваторе со стоимостью упаковки зерна в мешки, оказывается, что мешки становилось интересно использовать, только если хранить зерно более полугода. За хранение на элеваторе платишь помесечно, а за упаковку в мешки — дважды: один раз — чтобы арендовать механизм упаковки и купить мешки, второй — арендовать экстрактор (машину, которая зерно из мешка выбирает). Сами машины тоже можно приобрести, однако это имеет смысл, если у фермера очень много мешков. Еще есть небольшие расходы на охрану мешков, лежащих на земле, и на потери от случайных проколов или подтоплений.

Получается, что прямое сравнение мешков с элеваторами не показывало явной выгоды, и консервативные фермеры не торопились с закупкой мешков и оборудования для них.

Ребята, продающие эти мешки, что-то понимали в агробизнесе, но жизнь фермера изнутри не ощущали. Признаться, я тоже не был сверхкомпетентным в этом вопросе. Но что было понятно точно, так это то, что у фермеров пулеметы стреляют не просто разрывными снарядами, а еще и бронебойными. Поэтому атака в лоб лишь еще больше убедила бы фермеров в бесполезности мешков. Иногда приходилось наталкиваться на фермеров, уже «обработанных» атакующими продавцами и закаливших свою систему обороны новыми аргументами и рационализацией существующего положения вещей.

Но фермер, как и любой другой человек, хочет, чтобы его понимали. Ему нравится говорить о себе и своих проблемах. И если дать ему возможность высказаться, можно узнать, что хранить зерно на элеваторе — не такое уж и идеальное решение. Фермер, загрузив свое, хорошее, зерно, назад получает чье-то чужое, обычно похуже. Да, оно такое же по документам, но в реальности другое. Еще фермер расскажет, что элеватор намеренно завышает показатели влажности зерна, чтобы взять с фермеров больше денег. Вспомнит он и про очереди у элеваторов, и про невозможность продолжать уборку, когда все машины как раз стоят в этих очередях. Да и найти перевозку в это время трудно — всем нужно убирать урожай. К слову, один день простоя комбайна тоже стоит денег. Что уж говорить о погоде: она может поменяться, и хороший колос после сильного ливня ляжет на землю. А ливень точно будет, ведь уборка идет в жаркую и сухую погоду — как раз перед следующим циклоном. Кроме того, фермер припомнит, что цена на

элеваторе непредсказуема и из года в год меняется. Даже если она зафиксирована государством, приходится доплачивать, чтобы тебя пустили: если ты элеватор не загрузишь своим зерном, его загрузят зерном других фермеров и тебе придется везти свое на другой, дальний элеватор. Это означает расходы на горючее. Увы, сотрудники элеваторов бывают в сговоре с зернотрейдерами, а потому отказываются принимать зерно у фермеров и те вынуждены продавать урожай из-под комбайна по бросовой цене. Лишь бы отбить топливо и зарплаты. Случается даже так, что урожай нет смысла собирать, вот и стоят кукурузные поля необранными до самой зимы.

Другое дело — мешки. Фермер сам расскажет, зачем они ему и как они ему помогут. Дайте ему возможность высказаться и помогите посчитать убытки от тех проблем, с которыми он регулярно сталкивается. В результате окажется, что мешки надежнее и более предсказуемы. А главное, они дают возможность вырваться из плена нищеты. Когда вы все посчитаете, получится, что хранение на элеваторе — плохая идея, равно как и собственный склад.

В экономике есть понятие чистой приведенной стоимости. Используя его, можно оценить выгоду от того или иного проекта не просто в деньгах, а в деньгах с учетом их стоимости. При сравнении своего склада и мешков сначала покажется, что склад лучше, ведь он не просит денег за хранение каждого килограмма зерна. Но если взглянуть на стоимость денег, то окажется, что сумму, которую планируется вложить в строительство склада, можно положить на депозитный счет и иметь пассивный доход, превышающий расходы на мешки более чем в два раза.

Общаться с фермером нужно его словами, ценностями и проблемами. Если ему дать говорить, он сам поймет, что лучше платить все время по чуть-чуть, чем сразу и много. Ему нужно просто помочь посчитать. Правда, он должен захотеть этой помощи от вас. Значит, приходить к нему следует не с продажами, а с помощью. Только в этом случае он поверит вам и вашим расчетам. В одной из книг, посвященных продажам, автор утверждал следующее: худшее, что может сделать продавец, — вести себя так, будто он очень хочет продать. Видимо, стоит расширить это утверждение: продавец должен перестать продавать вообще. Он должен помогать. Тогда клиент купит сам.

А сделает он это тогда, когда не сможет обойтись без того, что вы продаете. Представьте себе компанию. Она работает, реализовывает свой бизнес-план и тут оп-па — появилась острая потребность в вашем продукте. Вы способны такое представить? Ответьте себе на вопрос: почему такая необходимость возникла, что ее вызвало? Часто поиск подходящего канала продаж заключается именно в ответе на этот вопрос. Если вы — компания, продающая мощное серверное оборудование, то ваш клиентом станет тот, кто созрел для ERP-систем. Для их работы нужно мощное «железо». Соответственно, вашей компании стоит общаться с поставщиками ERP-систем: они способны порекомендовать вас своим клиентам и, что важно, охотно будут делать это. Ведь свою систему они не смогут поставить «в воздух». Им необходимо, чтобы у клиента было нужное оборудование.

Чем это можно заменить

Конкуренция так нелюбима продавцами и так приветствуется потребителями. Приятно, когда есть выбор, и хорошо, когда у продавцов есть стимул снижать цены. Но сами продавцы не задумываются, что если бы не существовало конкуренции, то и они бы не были вообще нужны. Конкуренция приобретает разные формы: соревнуются разные продавцы одного и того же продукта; продавцы разных, но аналогичных продуктов; продавцы решений, вовсе отличающихся друг от друга, но решающих одну и ту же проблему клиента; даже продавцы совершенно разных товаров — просто за кошелек потребителя.

Банку Кока-Колы можно заменить точно такой же банкой, купленной в другом магазине, ее можно заменить банкой Пепси, банкой пива, мороженым и, в конце концов, можно потратить эти деньги на поездку в метро.

Продавцу, занятому развитием потребностей, в такой ситуации придется идти с самого глубокого уровня. Возьмем для примера продавца кондиционеров. Сначала нужно показать клиенту, что деньги стоит тратить именно на улучшение обстановки в офисе, а не, скажем, на рекламу. Затем нужно вместе с ним решить, что кулер с водой и вентилятор не решают проблемы, а без кондиционера приводят к перерасходу воды и электричества. После нужно остановиться на определенной марке кондиционера и выбрать модель. И, в конце концов, клиент должен купить это именно у вас. Очень неблагодарная работа: проведя клиента через один или два уровня принятия решения, мы рискуем его потерять на других уровнях. Совсем обидно, когда сформировав у него спрос, мы просто «отдаем» его нашему конкуренту.

По большому счету, заменить можно всё. Клиент сам выбирает, как и вместе с кем тратить деньги. Но есть одна незаменимая вещь — сам продавец. Если каскад принятия решений начать не с того, в каком направлении расходовать деньги, а с того, с каким продавцом лучше работать, клиент вряд ли убежит к конкуренту. Ведь он не вы. Правда, человека нельзя скопировать только в одном случае: если он уникален. Обратите внимание, не «лучше всех» или не «подходит всем», а именно уникален. Мир полон разных людей. Кому-то вы подходите как личность, кому-то — нет. Не нужно пытаться собирать урожай на «чужой территории» до того, как вы собрали его на своей. Вы все равно будете хороши для тех, с кем у вас получается построить отношения, и не слишком хороши (или даже искусственны) для остальных. Поймите, какие люди ваши, и работайте только с ними. Белые продавцы — самые свободные люди. Единственные, кто действительно выбирает, с кем им приятно работать.

Однажды я, совершая регулярную поездку по региональным офисам страховой компании, добрался до одного городка на Западе Украины совсем недалеко от границы, где успешно работала группа агентов. Настораживало одно — 80% продаж делал один человек. Часто это означает, что агенты дружно записывают результат на одного из них, чтобы потом получить бонусы за перевыполнение индивидуальных показателей. Такое явление возможно также, когда руководитель агентской группы продает сам и записывает все продажи на «своего» агента, заодно отбирая бизнес у остальных. Я ехал с твердым намерением вывести жуликов на чистую воду.

Когда все агенты собрались на встречу, среди них оказалась дама бальзаковского возраста, которая была весьма вызывающе одета и вообще всем своим видом демонстрировала полное незнание того, как должен выглядеть респектабельный страховой агент согласно корпоративным стандартам. У нее была торчащая во все стороны прическа с волосами малинового и зеленого цвета. На лице был грубый, яркий до пошлости макияж, большая грудь выпирала через глубокое декольте, а пышные формы внизу прикрывала нелепая мини-юбка из какой-то лакированной клеенки. Полноты картине добавлял убийственный запах ее парфюмерии: какой-то приторно-сладкий и при этом едкий, концентрированный запах моментально вызывал желание проветрить помещение, пока не разболелась голова. Я шепотом спросил у начальника группы, зачем он держит у себя это недоразумение. Тот тоже шепотом ответил, что «недоразумение» как раз и приносит 80% всех продаж.

Невероятно. Я тут же решил посмотреть, как она работает, и попросил, чтобы мне организовали совместный визит к ее потенциальному клиенту. Это не стало проблемой: по вечерам дама ездит к границе, где продает страхование жизни. Как, прямо на границе?! Страховку, по всем правилам, надо продавать в кругу семьи. Я еще больше усомнился в правдивости этих рассказов.

На границе я увидел следующее. Мадам, совершенно не стесняясь, подошла к первому попавшемуся водителю фуры, курящему в очереди на таможенную, прижалась к нему и вкрадчивым, как бы пьяным голосом спросила:

- Скажи, ты плохой мальчик?
- Д-да, — все еще не понимая, какой ответ правильный, ответил водитель.

- Хм, я вижу. Ты — плохой мальчик! А когда ты приезжаешь домой, ты же хороший? — с придыханием продолжала она.
- Да-аа... — водитель уже глупо улыбался, полностью погрузив свое сознание в декольте суперпродавца.
- А у всех хороших мальчиков есть страховка жизни. У тебя есть страховка?
- Не-ее, — отвечал из глубины декольте дальнобойщик, уже изрядно уставший от стояния в очереди на таможне и жаждущий перемен.
- Тогда вот, заполни анкету и подпиши, — дама вручала ему анкету и шла к следующему дальнобойщику.

На обратном пути она просто забирала заполненные анкеты и договаривалась о том, когда она сможет встретить парней в следующий раз, чтобы вручить полис и забрать деньги. У нее получалось продавать до 10 полисов в день!

За что ее любили клиенты? Уж точно не за то, что она ходила в деловом костюме с серьезной миной и папкой подмышкой, проводя стандартные беседы о продаже.

Находясь в близких отношениях с клиентом, вы способны докопаться до самого глубокого уровня его проблем. Вы будете вхожи в те двери, куда никогда не впустят чужого. Ведь часто проблемы клиента продавец получает в виде шаблонных фраз — резюме с совещаний. В них нет ни глубины, ни причины сложностей, а только их название и симптомы. Однажды мне пришлось продавать корпоративным клиентам негосударственное пенсионное обеспечение их сотрудников.

Очень неприятный продукт, несмотря на невысокую его стоимость. Эта его неприятность заключалась в несовершенной законодательной базе, крайне усложняющей операции по приобретению этого продукта корпоративными клиентами. К тому же эффект от внедрения негосударственного пенсионного обеспечения заключался в повышении лояльности сотрудников. Соответственно, он мог быть применим только в компаниях с хорошо развитой корпоративной культурой и низким уровнем текучести кадров, что сужало круг потенциальных клиентов в Украине в начале кризиса.

Любая беседа о продаже строится на обнаружении проблемы, которую нужно решить. Общаясь с руководителем кадровой службы, я узнал, что большую часть времени она занята подбором персонала на вакансии супервайзеров — руководителей групп торговых представителей. Оказывается, что именно среди этих сотрудников достаточно высока текучка: их переманивают конкуренты, иногда даже целыми командами. Обидно, что им деньги платят почти такие же. Просто людям хочется перемен и они готовы уходить к тем, кто им уделяет больше внимания. По идее, можно было бы предложить пенсионные программы как средство удержания супервайзеров. Но это была явно поверхностная проблема, тот самый шаблон-резюме: «высокая текучесть супервайзеров».

Поэтому я решил копать дальше. Поговорив еще, начальница отдела кадров вместе со мной посчитала, в какую именно копеечку обходится эта проблема. Это и прямые расходы на поиск, подбор и адаптацию персонала, и косвенные затраты, связанные с тем, что в отсутствие супервайзера команда работает менее эффективно. То есть продажи падают вполне ощутимо. Наверное, уже можно сравнивать стоимость

пенсионной программы с расходами от высокой текучести. Но мы углубились еще больше.

В результате оказалось, что компания, переживая кризис, страдает от снижения объемов продаж. Это угнетает людей и вселяет в них неуверенность. Сотрудники склонны задумываться о смене работы до того, как их всех уволят. И у них нет никакого инструмента, гарантирующего им долгосрочную лояльность со стороны работодателя. Уже можно продавать товар? Все еще нет.

Как компания будет реагировать на сокращение объемов продаж? Разумеется, урезанием расходов. А как начальник HR-службы видит это урезание? Оказалось, что, по ее мнению, в первую очередь сократят самую кадровую службу. И еще выяснилось, что подчиненная начальницы — весьма толковая девушка, поэтому сможет делать всю ту же работу за меньшие деньги. А еще глубже, на самом дне лежала личная проблема кадровика — она была матерью-одиночкой, у которой дочка заканчивала школу. Поэтому о риске потери работы не могло быть и речи.

И вот тогда негосударственная пенсионная программа предстала в свете решения всех перечисленных проблем — от корпоративных до личных. Руководитель HR-службы стала союзником продавца и продвигала идею пенсионного страхования в компании, агитируя и вдохновляя на ее реализацию.

Стоит ли говорить, что до самого глубокого уровня проблем невозможно докопаться, если продавец не стал «своим». Тем самым, которого нельзя заменить.

Итоги главы

Основные мысли

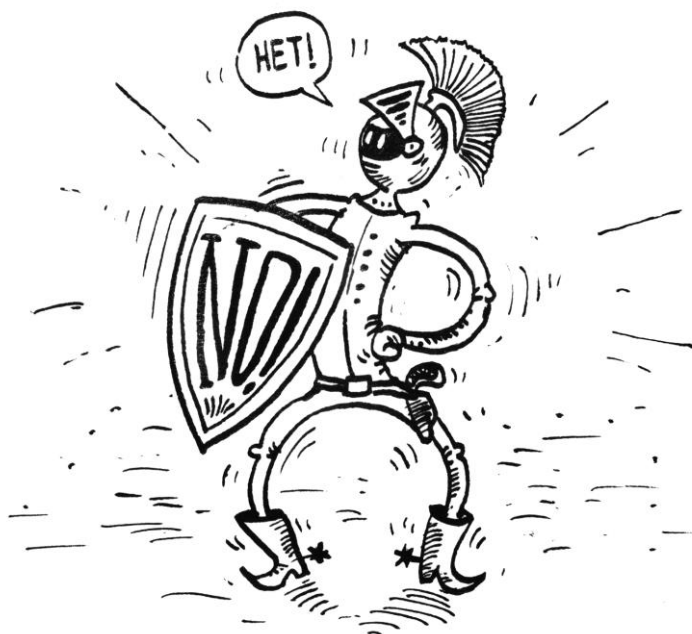
- Каждый человек обладает встроенной системой рационализации. Любое утверждение моментально «сканируется» на неправдивость, и потому первая реакция обычно — сопротивление. Не надо ничего утверждать. Спрашивайте.
- Денег нет никогда. Отказ от покупки по причине нехватки денег — это отказ по причине отсутствия приоритета вашего товара в расходовании средств.
- Не надо бороться с клиентом. Станьте на его сторону и он сам купит у вас то, что вы хотите продать.
- Планируйте от конца. Если вы хотите что-то рассказать клиенту, постройте встречу так, чтобы он сам вам это рассказал.
- Сверхкомпетентность вредит продажам. Знать все о продукте — не обязанность продавца. Обязанность продавца — знать всё о своих клиентах.
- Откаты несовместимы с долгосрочной бизнес-стратегией любой компании. Если у вас будет репутация чистого продавца, у вас будут чистые клиенты. На ваш портфель хватит.
- Невозможно продать клиенту то, что ему не нужно или вредит. Понимайте бизнес клиента и помогайте ему, а не продавайте.
- Для любого товара или услуги на рынке должен быть момент, когда этот товар становится необходимым для клиента. Окажитесь в это время у него в кабинете.
- Для того, чтобы не терять клиента и провести его по цепочке решений от необходимости в товаре до необходимости в вас, вы заранее должны быть уверены, что при прочих равных клиент предпочтет вас.

Упражнения

- Для вашего бизнеса выпишите ключевые отличительные характеристики продукта. Потом распишите, какие преимущества это дает клиентам. Напишите 1-2 диалога, в которых клиент сам упоминает эти преимущества.
- Посмотрите на портфель ваших клиентов. В какой отрасли они работают? Попробуйте описать ваш продукт на их языке. Например, страхование для строителей — надежный фундамент, беспроводной интернет для учителей — свобода получения информации, а климат-контроль для врачей — здоровая атмосфера.
- Постарайтесь ответить на следующие вопросы, касающиеся вашего продукта: зачем это, для кого это нужно, в каких случаях это нужно, почему без этого нельзя, чем это можно заменить, чем это отличается от других? Исходя из ответов планируйте поиск и привлечение клиентов, а также переговоры с возможными партнерами и каналами продаж.

С чего начать

- Перед каждой встречей пишите ее цель в терминах SMART: конкретная, измеримая, достижимая, релевантная (соответствует большей цели), ограниченная во времени.
- Перед каждой встречей пишите ее план, включая варианты вопросов к клиенту, которые ведут к тому, чтобы он сам назвал для себя важным преимущество вашего продукта.
- Избегайте ситуаций и, соответственно, вопросов, когда клиент отвечает односложно «да» или «нет».



Когда клиент возражает

*Вы не можете продать, если
люди не хотят покупать.*

Акио Морита

Причина и следствие

Как бы вы посмотрели на врача, который в ответ на ваши жалобы о болях в животе дает вам обезболивающее? Ведь причин боли может быть очень много. Это и расстройство желудка, и аппендицит, и язва. Да и само расстройство желудка — тоже всего лишь симптом. Реальная болезнь всегда имеет имя. Это может быть отравление грибами, принятое недавно слабительное, кишечная инфекция. Сама кишечная инфекция опять-таки также может быть разной: от кишечной палочки до дизентерии. А может быть, это и не кишечная инфекция вовсе.

Кажется невероятным, что еще недавно болезни лечили, исходя только из симптомов — лежащих на поверхности ощущений. Болит — обезболивающее. Запор — слабительное. Понос — крепящее. Язва? Операция, режем живот, зашиваем кишки. На самом деле язвенная болезнь вызывается бактери-

альной инфекцией и, оказывается, чудесно лечится антибиотиками, а не скальпелем. А у кашля существует так много причин, что прописывать героин от него просто безумие. Мы уберем кашель, но дадим возможность основной болезни распространяться дальше.

То, что клиент возражает, — симптом, а не проблема. Да, хотелось бы, чтобы он только соглашался с вами. Продавцы частенько ищут какие-то «фишки» или «фразы, которые цепляют», записывают и зубрят методы «борьбы с возражениями», ходят на специальные курсы. Но если клиент возражает, поезд уже ушел. Ему можно «выписать героин» и красиво переубедить при помощи техник работы с возражениями, однако это будет свидетельствовать не об успехе продающего, а лишь о доверчивости клиента. Возможно, он согласится на покупку лишь ради того, чтобы избавиться от назойливого продавца. Этот клиент впоследствии будет жалеть о покупке и уж точно не порекомендует этого «борца с возражениями» своим друзьям.

Человеческий организм способен вырабатывать наркотические вещества — эндорфины. Они дают людям ощущение счастья и благополучия, заглушают боль и волнение. Эндорфины нужны человеку, поскольку с их помощью регулируются эмоции и настроение. Они купируют большинство ошибочных болевых сигналов. Эндорфинами также стимулируется поведение, необходимое для размножения и выживания. Например, нам приятно, если мы сыты. Когда человек начинает употреблять героин — вещество схожее по структуре с эндорфинами, — нервная система постепенно привыкает к уровню наркотических веществ в крови, во много раз превышающему природный. Соответственно, прекращение приема

героина приводит к тому, что человек лишается наркотического стимулирования вообще. Эндорфины либо перестали вырабатываться ввиду постоянного притока вещества извне, либо нервная система просто не воспринимает такие микроуровни наркотических веществ, привыкнув к большему их количеству. Наркоману не интересен успех, благополучие, радость от любви, ощущение счастья, наконец, если они не заключаются в очередной дозе наркотика.

Героин в качестве «лекарства от кашля» в продажах используется в буквальном смысле этого слова. Если покупателю дать дозу эндорфинов, то он будет счастлив и менее критично отнесется к реальности. Покупателю можно дать положительные эмоции, напрямую влияющие на вероятность совершения покупки. К этому прибегают розничные торговцы, включая хорошую музыку в магазине, подбирая приятные цвета и обстановку. В одном региональном офисе компании по страхованию жизни стали брать с собой на работу собаку — добродушного спаниеля — и продажи возросли. Почти все книги о продажах настаивают на том, что хорошее чувство юмора — необходимая для профессионального продавца черта. Положительные эмоции помогают продавцу заглушить рассудок покупателя и продать ему свой товар или услугу.

Но что если решение, которое предлагает продавец, влияет на долгосрочные планы покупателя? Что если речь идет о серьезных инвестициях? Что если покупатель рискует не только деньгами, но и репутацией. т.к. последствия покупки нельзя будет скрыть? Что если в решении принимает участие больше людей, а сам процесс его принятия растянут во вре-

мени? В таких условиях покупатель, даже находясь под эндорфиновым «кайфом», будет останавливать себя. Он захочет рассмотреть вопрос еще раз, но уже без продавца. Что еще хуже, так это то, что у части людей, которая, видимо, не случайно оказывается наиболее успешной, вырабатывается парадоксальная реакция на эндорфиновое воздействие. Они отказываются принимать решения, находясь под влиянием эмоций. Чем закончится подогреваемая положительными эмоциями встреча, если продавец проводит ее с успешным, знающим жизнь бизнесменом? Скорее всего, отсрочкой, а не сделкой. Каждый взрослый рассудительный человек понимает, когда он пьян. В таком состоянии он не подпишет ни одной бумаги и не совершит ни единого поступка с сомнительными последствиями. Естественный отбор беспощадно и эффективно отсеивает тех, кто не способен совладать со своими эмоциями или диагностировать собственное опьянение. Эти люди тонут, разбивают машины, банкротятся, проигрывают всё, что у них есть, в карты, пропивают свою жизнь, очищая последующие поколения от собственных генов. Людей, которых можно легко убедить, меньшинство. Их практически не осталось. Они вымерли в ходе эволюции. А последние их представители были добиты в ходе двух мировых войн: те, кто больше был подвержен массовой пропаганде, погибали раньше остальных. Вспомните, когда вас последний раз переубедили на серьезной сделке? Насколько тяжело это было сделать, если вообще было возможно? Именно поэтому практически любое утверждение вызывает сопротивление. Не сопротивляющиеся не выжили. И даже если вы еще по молодости были легко внушаемы, то

пара-тройка хороших уроков, преподнесенных жуликами и вообще жизнью, научили вас не принимать серьезных решений под воздействием эндорфиновых эмоций.

И как бы вы теперь посмотрели на врача, который в ответ на ваши жалобы на плохое самочувствие, дает вам обезболивающее, которое на вас даже не действует? Но если героин не работает, это хорошие новости. Мы сможем посмотреть на проблему возражений с точки зрения Белых продаж. Белому продавцу не нужно искать «волшебную пилюлю», снижающую критичность мышления покупателя. В Белых продажах не борются вообще и тем более не сражаются с возражениями. Если клиент говорит, что ему не нужен ваш товар, ему это, скорее всего, действительно не нужно. Нельзя сделать ваш продукт нужным, подбирая красноречивый ответ на возражение. Значит, не нужно искать «фишки» или «цепляющие фразы», ведь их не существует. То, что делают Белые продавцы, даже не называется «работой с возражениями» или «профилактикой возражений». Белый продавец просто не будет продавать то, что не нужно клиенту. Он начнет сам себе задавать вопросы: «Зачем это нужно?», «Для чего это?», «Чем это можно заменить?», «Когда без этого не обойтись?». Ответы на эти вопросы дадут ясное понимание, к кому стоит идти на встречу и с чего начинать разговор. Наполеон — великий полководец, который не проиграл ни одного сражения, кроме последнего. Секрет его гения прост. Он не ввязывался в битву, не будучи уверенным в победе. Белый продавец не идет на встречу, планируемый результат которой ему не нравится. Поэтому у него все встречи результативны. А понимание того, что ты победитель всегда, очень вдохновляет.

Опыт отсутствия

Если мы спросим продавцов, которые используют «техники работы с возражениями», насколько эти разработки действенны, наши собеседники будут уверены в том, что данные техники работают, и приведут примеры удачно закрытых сделок. Однако такие продавцы находятся сразу в двух ловушках.

Ловушка первая — абсолютизация опыта. Попробовав что-то, мы начинаем считать, что у нас есть соответствующий опыт. Но это не так. Представьте себе, что вы впервые в жизни выехали на отдых за границу. Вы полностью удовлетворены сервисом вашего трехзвездочного отеля и не представляете, что может быть лучше. У вас есть опыт? Искушенный человек сразу поймет, что опыта нет. Тогда вы едете во второй и в третий раз в ту же страну. Вы думаете, вы получили опыт теперь? Тоже нет. Вы не сравнили с другими странами, не оценили альтернативные способы отдыха, ваши ощущения не объективны. В бизнесе у нас зачастую нет возможности попробовать второй раз. Первая встреча с новым клиентом уникальна, ее не повторить. То, что мы пробуем с одним клиентом, не обязательно будет работать с другим. У нас нет возможности набраться «опыта в продажах», т.к. мы не можем повторить несколько раз одну и ту же встречу, используя разные подходы к клиенту и стили беседы. Это не игра, в которой можно «сохраниться» и попытаться пройти еще раз. Невозможность объективно оценить опыт приводит к тому, что мы неспособны понять, работают техники борьбы с возражениями или нет. Мы не имеем шанса повторить эту же встречу, используя другие техники или не используя их вообще. Но если мы будем постоянно ис-

пользовать какие-то техники, иногда встречи будут заканчиваться сделками. Тогда мы, опираясь на свой опыт, скажем, что техники работают.

Бывает и наоборот. «Опытному» продавцу очень тяжело поверить в работоспособность Белых продаж. Он работал по-другому и ему все удавалось. Будет ли теперь получаться? Ясное дело, нет — его опыт показывает, что все заключенные ним сделки были результатом его стиля работы. И он неспособен оценить, помогали ему его «техники» или нет, т.к. у него просто нет альтернативного опыта. Ловушка абсолютизации собственного опыта заставляет успешных бизнесменов критически относиться к бизнес-консультантам. Бизнесмен делал так-то всю жизнь и добился успеха. Если ему советуют поступать наоборот, естественно, он будет сопротивляться. Кто такой этот консультант, чтобы ставить под сомнение единственное мерило правильности — фактический денежный успех? Но бизнесмен не способен оценить, добился ли бы он еще большего успеха, если бы поступал так, как рекомендует консультант. Успех к бизнесмену пришел благодаря или вопреки его действиям.

Вторая ловушка связана с эффектом дофаминовой стимуляции. Когда человек стремится к цели, в его мозгу вырабатывается нейромедиатор дофамин. Он является одним из химических факторов внутреннего подкрепления и служит важной частью «системы поощрения» мозга, поскольку вызывает чувство удовольствия (или удовлетворения), влияя на процессы

мотивации и обучения⁷. Дофамин естественным образом вырабатывается в больших количествах во время позитивного, по субъективному представлению человека, опыта — к примеру, секса, приёма вкусной пищи, приятных телесных ощущений, а также стимуляторов, ассоциированных с ними. Если у подопытной крысы ликвидировать выработку дофамина, то она перестанет хотеть вкусный кусочек сахара, но будет продолжать получать удовольствие от его поедания. Дофамин стимулирует к действиям, когда цель еще не достигнута. Крыса без дофамина не будет искать способ получить сахар. Нейробиологические эксперименты показали, что даже воспоминания о позитивном поощрении могут увеличить уровень дофамина, поэтому данный нейромедиатор используется мозгом для оценки и мотивации, закрепляя важные для выживания и продолжения рода действия. Если мы ищем вознаграждения, мы будем продолжать делать нечто, что нам уже однажды подарило награду. Подумайте теперь, насколько осознанно вы нажимаете на кнопку «Facebook» в вашем браузере? Или как ваза с конфетами, стоящая в офисе, может стимулировать исход важных переговоров?

Каждый из нас знает, что если он откроет холодильник, то получит еду, лежащую в нем. Поэтому мы открываем дверцу холодильника лишь тогда, когда хотим есть. С другой стороны, мы не открываем дверцу стиральной машины в поисках еды, так как там ее быть не может. Если положительное вознаграждение гарантировано, то мы совершаем действия

⁷ Предложение целиком взято из соответствующей статьи в Википедии

только тогда, когда нам нужно получить эту награду. Если вознаграждение не дается вообще, то мы также вообще отказываемся от действий. Но теперь представьте себе, что еда в холодильнике будет появляться не всегда и даже не часто. А изредка. Что мы будем делать? Мы будем открывать дверцу гораздо чаще, чем стоило бы, в надежде получить еду. Более того, мы будем открывать дверцу даже тогда, когда будем сыты. А вдруг, когда мы проголодаемся, еды на полке не окажется? Значит, надо взять про запас. При этом мы будем получать внутренний дофаминовый стимул, который будет заставлять нас снова и снова открывать холодильник в поисках еды.

Дофаминовый крючок — главный источник лудомании (зависимости от азартных игр), желания играть на Форексе, наличия ритуалов и суеверий или... использования техники работы с возражениями. Продавцы именно потому их продолжают упорно использовать, что эти техники работают не всегда и не часто, а иногда. Они получают внутренний дофаминовый стимул их использования, базирующийся на прошлом опыте успеха. Не получилось? Пробуем еще. А отсутствие понимания, что возражение — симптом, а не истинная проблема, придает использованию техник черты мистики или «высшего знания». Продавец, не знающий, почему на самом деле возражает клиент, будет окружать свою жизнь ритуалами, амулетами, приметами и техниками работы с возражениями. У такого продавца нет и не будет опыта того, как выключить режим борьбы и согласиться с клиентом, а не играть с ним в возражения.

Сначала согласитесь

Белые продажи предполагают, что продавец идет на встречу с тем клиентом, которому будет полезно предлагаемое решение. Но рассчитывать на вечно идеальное оправдание ожиданий продавца не стоит. Что нужно делать, когда клиенту не нужно то, что вы продаете? Согласитесь с ним. Пытаясь работать с возражениями, вы имеете очень мало шансов переубедить своего клиента. Но согласившись с ним, вы сможете найти с клиентом общий язык и рассчитывать на его помощь.

Однажды я, будучи руководителем большой агентской сети, решил показать агентам, как нужно вести беседу о продаже. Перед каждой поездкой в региональный офис я просил местного руководителя собрать агентов и привести какого-нибудь клиента в офис для демонстрационной продажи полиса страхования жизни. Это было смелым шагом, так как здесь, как и в любой продаже, существует серьезный риск неудачных переговоров. А если сам директор сети не сможет продать, он потеряет авторитет, а его агенты будут деморализованы.

Задача осложнялась еще и тем, что правильная продажа страхования жизни требует от продавца знания достаточно интимных подробностей о клиенте. Нужно знать его доход, жизненные цели, понимание благополучия. Ведь страхование жизни — это, по сути, решение, позволяющее защитить семью от финансовых последствий, возникших в связи с потерей кормильца. Нужно было вести встречу с клиентом так, чтобы он смог расслабиться и раскрыться в присутствии не только продавца, а и 10-20 агентов, наблюдающих за беседой в этой же комнате.

И вот, в Виннице мне предоставляют такого клиента — крупного и упитанного мужчину. Типичный «украинский бизнесмен» с красным лицом и толстыми пальцами, которые он тут же скрестил на своем большом животе, едва мы начали беседу. В ходе беседы я затронул вопрос заработка:

— А чем вы зарабатываете?

— Помещения в аренду сдаю.

Тут стало понятно, что у семьи клиента нет страхового интереса в защите кормильца, ибо тот уже обеспечил семью пассивным доходом. Но в любой продаже всегда стоит уточнять детали.

— И это всё?

— Ну еще у меня ресторан есть. Но это так, неосновной доход.

Копать было дальше некуда. Оставалось для проформы спросить, как дела у детей, чтобы попробовать предложить студенческие страховые программы.

— А детей сколько у вас?

— Двое.

— И как они, учатся?

— Да нет.

— А чего?

— Ну, один уже отучился, ему 25 лет.

— А второй?

— А второй полностью счастлив.

— То есть?

— Он даун.

Это совсем неприятная нота, на которой практически оборвалась наша беседа. Человек выложил сокровенную боль своей семьи. Оптимизм и положительные эмоции, так хорошо помогающие продаже, резко улетучились. К тому же человеку явно не нужно страхование жизни, а сбоку сидит 20 агентов, получающих удовольствие от представления.

- Иван Трофимович, я вижу, что в вашем случае страхование жизни бесполезно, — оставалось последнее — согласиться с клиентом до того, как он вообще начнет возражать.
- Так и я им это говорю! — оказывается, клиент уже имел опыт общения с агентами и они, не умея продавать, только убедили клиента еще раз в его правоте — страховка не нужна.
- Иван Трофимович, а кому, по вашему мнению, может быть полезна такая страховка?
- Ясное дело. Тем, кто на зарплате, — клиент сам понял смысл страхования жизни и без подсказок осознал, что это инструмент для бедных, а не для богатых.
- Скажите, а как вы платите людям, работающим в вашем ресторане?
- То есть «как»?
- Ну они у вас в доле от бизнеса или...
- Не хватало еще! Зарплату им плачу.
- Так может им будет полезна страховка?
- А мы сейчас узнаем, — клиент берет маленький складной телефончик, ногтем мизинца нажимает

кнопку повторного вызова и обращается к собеседнику:

- Толя!.... Слушай, тут есть страховая компания... Хорошая. Спроси людей, будут ли страховаться... Говорят, что по 200 гривен в месяц достаточно.... Ладно, жду.

Минуту или две длится весьма напряженная пауза. По всем правилам ведения продаж, так никто не продает и люди, скорее всего, откажутся страховаться. И тут раздается звонок мобильного:

— Да? Хорошо! — клиент складывает телефончик, кладет его в карман и говорит: — Сказали, что будут.

Здесь явно сработал эффект авторитета лидера и начальника.

Что в результате? Получилось восемь качественных договоров страхования вместо одного довольно сомнительного. Была ли продажа? Да. Но не этому клиенту. Самое главное, что он, увидев уважение к собственному мнению со стороны персонала, сам оказал помощь.

Даже техники работы с возражениями предусматривают, что перед ответом на возражение нужно согласиться с клиентом. Он ведь прав, хоть и со своей точки зрения, исходя из своего опыта, опираясь на свои знания или веру. Когда клиент возражает, главное не «показывать рожи Тому, кто сидит в пруду», а улыбнуться и согласиться. В ответ можно получить улыбку, согласие и много новых клиентов.

Где начинается работа с возражениями

Типичная продажа, с точки зрения обычного продавца, выглядит следующим образом. Прийти, поздороваться, сделать комплимент, рассказать о компании, презентовать ее возможности и... надеяться, что клиент, выслушав всё, примет решение о покупке. После презентации беседа продолжается в режиме вопросов и ответов. Клиент задает вопросы, а продавец отвечает — со знанием дела, с профессиональной компетенцией. Продавец доволен своей работой. Ведь он раскрывает преимущества и свойства своего товара или услуги. Некоторые вопросы, которые задает клиент, становятся похожими на возражения: «Сколько ждать заказа? 20 дней? А быстрее нельзя? Я так долго ждать не могу». Продавец понимает, что клиент недоволен, и начинает изыскивать красивые ответы на такое «возражение». К следующей встрече он уже имеет ответ, например «Иван Иванович, я когда начинал продавать этот товар, тоже думал, что 20 дней это много, да и мои первые клиенты тоже считали, то это длительный срок. Но оказалось, что 20 дней — минимальный для этого рынка срок исполнения подобных заказов».

Продавец, применил технику ДДО — «Думал, думали, оказалось», которая очень хорошо подходит для людей, ценящих превыше всего комфорт и безопасность. Однако такая уловка не подойдет для тех, кто больше ориентируется на влияние и выгоду. Они привыкли сами решать, что их устраивает, и считают, что успех в жизни не заключается в том, чтобы поступать как все. Для ориентированных на выгоду и влияние в такой ситуации лучше подошла бы техника «Смена намерений», если уж дело дошло до техник работы с возражениями.

Например, продавец мог ответить так: «Иван Иванович, не кажется ли вам, что ваше желание ускорить исполнение заказа может негативно отразиться на его качестве или вообще привести к неисправимому браку? Тогда потребуется больше времени на решение новых проблем». Правда, чтобы понимать, как именно общаться с клиентами, нужно научиться быстро определять их типологию. Иначе «работа с возражениями» превращается в игру 50/50 — либо сработает, либо нет. Как в известном анекдоте про блондинку, которая на вопрос, какова вероятность того, что она встретит на улице динозавра, ответила: «50/50 — либо встречу, либо нет».

Интересно, что продавец даже не рассматривает вариант, что клиент с готовностью бы согласился с любыми сроками, если бы ему это было реально нужно. Вообще, все возражения несущественны, если в товаре правда нуждаются. Мы не знаем, из чего состоит колбаса, которую мы покупаем в магазине. Мы не уверены в справедливости ее цены, мы не думаем о антибиотиках, которыми кормили коров, или сое, заменяющей мясо. Мы просто покупаем эту колбасу, потому что нам нужно чем-то питаться. И даже если вы не едите колбасу, вы в любом случае не знаете, что именно попадает к вам на стол, если не вы сами это выращивали и готовили. Но вы не возражаете, вы берете продукт с полки. И как иначе, если ваша потребность уже сформирована и сообщает об этом урчанием пустого желудка.

Однако, как продавец может развить потребность, если он не ведет разговор? Если он рассказывает клиенту вещи, которые того не интересуют. Зачем клиенту получать информацию о компании продавца, если клиент еще даже не знает, что

он будет покупать? Или зачем клиенту презентация всех возможностей компании, если его потребность реализуется только за счет одной из них? Продавец, увлекаясь презентацией, на самом деле вовсе не продает! Он выступает в роли говорящего маркетингового инструмента, буклета, который нельзя полистать, но придется слушать. А если он не продает, значит, и платить ему не за что. Клиент не видит ценности в работе продавца и не намерен ему платить ту добавочную стоимость, которую продавец должен формировать и которая составляет суть его вознаграждения. Клиент либо начинает выдвигать скидки, либо вообще отказывается от покупки.

Есть простое правило Белых продаж: продает тот, кто задает вопросы. И если их на встрече задает клиент, то именно он и продает нечто продавцу. Например, идею, что у клиента и так все хорошо. Или мысль о том, что товар слишком дорог, что у конкурентов лучше. Купившие это (и купившиеся на это) продавцы возвращаются в свою компанию и начинают распространять «приобретение» внутри компании. Значит, продавец лишь тогда отработывает свой хлеб, когда вопросы задает он сам. Причем речь идет не о тех вопросах, ответы на которые интересны только продавцу (чтобы примерить объемы заказа), а вопросы о самом клиенте, его бизнесе, мнении, чувствах и ожиданиях, проблемах. В такой беседе будет понятно, что именно интересуется клиента, а что ему не интересно совсем и об этом лучше не вспоминать, чтобы не получить ответ «мне это не нужно».

Представьте себе, что вы продаете системы светодиодного освещения для предприятий. Пока что такое освещение является более дорогим, если сравнивать его с металлогалогенными лампами. Однако у светодиодов есть неоспоримые

плюсы — их можно быстро включать и выключать, они лучше приспособлены для небольших помещений, им не страшны перепады напряжения и они не взрываются, угрожая пожаром.

Чтобы продать светодиодное освещение, нужно всего-то чтобы клиент сам высказал свою потребность в одном из трех преимуществ светодиодов по сравнению с металлогалогенными лампами.

- Каким освещением вы сейчас пользуетесь?
- Люминесцентными лампами.
- А почему вы не используете более экономичные металлогалогенные лампы?
- Они хоть и экономичные, но их нельзя тут же включить после выключения, да и вообще они очень долго выходят на рабочий режим.
- А почему это так важно для вас?
- Мы стараемся экономить свет и потому постоянно выключаем его в помещениях, где он не нужен.
- Но люминесцентные лампы также не очень хорошо работают в режиме постоянных включений-выключений. Как часто вы их меняете?
- У нас есть отдел, который этим занимается. Я не знаю.
- А у вас в кабинете?
- Ну раз в месяц какая-то перегорает.
- Но вы все-таки смотрели на металлогалогенные лампы?
- Да, если бы не их недостатки... Да и цена... Хотя она оправдывает себя со временем.

- А что вы слышали о современных светодиодных системах?
- Это очень дорого...
- А кроме цены?
- Они мгновенно включаются, дают хороший спектр и очень экономичны. Они бы подошли нам, если бы не стоимость.
- Вы знаете, как раз сейчас стоимость светодиодного светильника практически сравнялась с ценой металлогалогенной лампы с пускорегулирующим автоматом. Как вы сказали, цена себя оправдывает со временем. Вам было бы интересно взглянуть на наши решения?

В данном диалоге продавец не рассказывал о характеристиках товара. Он спрашивал клиента и тот ему сам рассказывал, что для него важно. Ведь разговор с таким же хорошим результатом мог пойти совсем по-другому:

- Каким освещением вы сейчас пользуетесь?
- Мы используем металлогалогенные лампы.
- А почему вы не используете люминисцентное освещение? Такие лампы не обладают неприятной инерционностью металлогалогенных?
- Наши светильники работают по 20 часов в сутки и две минуты выхода лампы на мощность для нас не критичны. Экономия важнее.
- А когда пропадает свет, как быстро вы восстанавливаете освещение?

- Ну 10 минут, пока лампы снова смогут запуститься, мы должны ждать. Но это не сильно нас расстраивает. Свет пропадает не часто, к тому же мы планируем закупить аварийные дизель-генераторы.
- Тем более для вас важна экономия, ведь электричество, вырабатываемое дизелем, обходится раз в 10 дороже сетевого. А вы во всех помещениях используете такие лампы?
- Нет. У нас большой склад, на котором хранится много горючих материалов. Там приходится использовать лампы холодного разряда, хоть они менее экономичны.
- Да и ресурс у них поменьше. А как бы вам помогло, если бы нашлись лампы, которые при сравнимой цене не были бы столь взрывоопасны как металлогалогенные, но при этом оказались бы более экономичными?
- Думаю, мы смогли бы со временем заменить все освещение на такие лампы. А о чем идет речь?
- О светодиодных системах. Вам интересно послушать еще о них? Мы можем вместе с вами посмотреть на все места, требующие экономного освещения, и обсудить преимущества внедрения этой технологии?
- Да, пожалуй.

Да, сложность Белых продаж состоит в том, что каждая беседа уникальна. Нет шаблона, по которому следует идти: поздороваться, презентовать компанию, презентовать товар. Есть просто понимание преимуществ и недостатков вашего решения и умение вести разговор так, чтобы клиент сам сказал,

что ему нужно. Обратите внимание, как во втором диалоге продавец смог понять, что ему не надо продавать безынерционность светодиодов, и сосредоточился на экономии и безопасности. В тоже время в первом случае клиент дал четко понять, что для него важна именно безынерционность при экономической оправданности инвестиций. У клиента нет места для возражений, т.к. продавец не продавал ему то, что ему не нужно. Подумайте сами, как бы прошли оба диалога, если бы продавец начал презентовать товар: светодиоды экономичны, не обладают инерцией включения-выключения, безопасны, современны и красивы. Он бы получил в ответ лишь возражения. В первом случае ему бы сказали, что безопасность не так уж и важна. Тем более, что лампы взрываются крайне редко. Во втором случае клиент бы возразил, что для больших помещений, которые освещаются по 20 часов, инерция включения-выключения не критична. И в обоих случаях конкретно эти клиенты сообщили бы, что для них не важен дизайн, а современному внешнему виду они предпочтут проверенные временем решения. В обоих случаях вышло так, что на 1 плюс каждый из клиентов сгенерировал бы 3-4 возражения. Такая арифметика к сделке не приведет.

Но если Белые продажи — это не презентация, а беседа с вопросами, откуда тогда могут взяться возражения у клиента? Они могут возникнуть, только если продавец не сможет начать задавать вопросы. В свою очередь, это будет возможно, если он не получит права их задавать. Получается, первое, что нужно сделать продавцу при встрече, — получить право задавать вопросы.

— Иван Иванович, наша компания специализируется на современных системах освещения. Чтобы понять, какие из наших решений могли бы быть вам полезны, могу я задать несколько вопросов?

— Да, пожалуйста!

Это то место, с которого начинается разговор без возражений.

«Нет» по умолчанию

Так складывается, что некоторые люди еще в детстве начинают понимать две простые вещи. Первая: если тебе что-то предлагают, значит, от тебя чего-то хотят. Вторая: если сказать «нет», можно получить ещё.

— Машенька, хочешь каши?

— Нет!

— А если после нее я тебе дам конфетку?

— Хорошо.

— Машенька, а хочешь посмотреть мультики?

— Да.

— Тогда поешь кашку.

— Нет.

— А если еще и конфетку?

— Хорошо.

— Машенька, а хочешь посмотреть мультики?

— Нет!

- Ну Машенька, маме с папой нужно выйти в магазин на полчаса, посмотри мультики!
- Нет!
- А мы тебе что-нибудь купим
- А что?
- Конфетку.
- Не хочу конфетку.
- А что ты хочешь?
- Хочу конфетку и игрушку!
- ...

Эти люди вырастают и превращаются в покупателей, которые привыкли говорить «нет», рассчитывая, что им предложат вариант получше. Жизнь, как правило, намного бессердечнее родителей, но эвристики, наработанные в детстве, продолжают руководить человеком. Мало того, не получая в большинстве случаев нечто лучшее, а иногда не получая вообще ничего, человек продолжает играть с окружающими в эту игру, как собачка Павлова. Ведь время от времени он получает положительное подкрепление своей эвристике.

Что бы вы ни предлагали таким людям, первое, что вы от них услышите, — «нет». Они ничего не теряют, отказав продавцу, но могут найти, если тот начнет предлагать лучшие условия. Такие люди всегда будут говорить «это дорого» только для того, чтобы попытаться получить дешевле. Они будут говорить «мне это не нужно» тем вероятнее, чем нужнее им это на самом деле. Такие люди даже не будут осознавать, что продолжают играть в капризного ребенка. Отказываясь от чего-либо, они совершенно искренне в этот момент считают, что им это не нужно. Или что это слишком дорого. Такая у них поведенческая черта.

Как продавать таким людям? Очень просто. Ничего не предлагать и ничего не просить. В этом ведь и есть сам смысл Белых продаж. Клиент должен купить сам. Все, что может и должен сделать продавец, — задавать вопросы. Если мы встретились с нет-человеком, то с ним можно и нужно спорить. Он привык это делать.

Например, вы продаете пылесосы с водяным фильтром без мешка для сбора мусора и общаетесь с нет-клиентом.

- Как часто вы пылесосите свою квартиру?
- Раз в неделю.
- Получается, что мешок с пылью у вас заполняется где-то за месяц?
- Намного чаще!
- Да неужели? Вот у меня выходит, что я выбрасываю пыль не чаще раза в месяц. Может, вы могли бы делать это реже?
- Слушайте, я не знаю какая у вас квартира, но у меня большой дом и мешок забивается уже к концу уборки!
- Ну хотя бы на уборку хватает...
- Да не очень. Под конец пылесос уже совсем не сосет.
- В чем проблема? Выбрасывайте дважды за уборку!
- Что вы мне говорите, так не набегаешься!
- Подумаешь, вышел вытряхнул мешок.
- Во-первых, у меня мешки одноразовые. Каждый 10 гривен стоит. Их нужно расходовать экономно. А во-вторых, как я уже сказал, я живу в частном доме.

Мне мусор выбрасывать некуда. Я его вывожу на своей машине в город каждый раз.

- Тем более! Не надо идти к контейнеру и вытряхивать. Бросил мешок в пакет для мусора — и всё!
- И пакет тут же переполнился. Приходится вывозить мешок снова, когда можно было бы в него еще мусора сложить. Тем более, что после уборки мусора и так набирается в мешок.
- Слушайте, вы сказали, что у вас быстро забиваются мешки, они стоят денег, а выбрасывать их для вас отдельная проблема. Почему же вы не купили пылесос без мешка?
- Что значит без мешка, а разве такие бывают?
- Конечно, бывают, но зачем вам покупать новый пылесос, когда у вас этот работает всего...
- Три года. Он уже старый и его можно поменять.
- А куда вы денете нынешний?
- К теще на дачу отвезу. Она только рада будет!
- Как старый пылесос обрадует тещу?
- У нее на даче нет пылесоса, а этот — лучший в своем классе. Ему всего три года. Она как раз жаловалась, что ей нечем убирать в доме. А сколько стоят пылесосы без мешка?
- Они несколько дороже тех, что с мешком. Подумайте, он точно вам нужен?
- Конечно! Ну и что, что дороже, ведь мешки покупать не надо?
- Нет, не надо. И сосет он равномерно, независимо от того, заполнен пылесборник или нет. Но его сила

втягивания при той же мощности чуть слабее, чем у пустого пылесоса с мешком. Вам же ведь важна сила втягивания?

- Если она достаточная и не пропадает со временем, то мне все равно, какая она! Как такой пылесос можно купить?
- Ну, если вы реально уверены в том, что вы хотите, я бы мог подобрать для вас модель. Но, может, вы сначала теще позвоните?
- Не буду я ей звонить. Я знаю, что у нее нет пылесоса, а если уже и есть, я найду, куда деть старый. Так вы мне подберете пылесос?

Интересно, что разговор в таком стиле можно смело начинать и с да-клиентом, и с нет-клиентом. В ходе беседы вы поймете, какого типа клиент попался вам. Если это да-клиент, у вас еще много времени и возможностей наладить с ним контакт. Если же это нет-клиент, первое же ваше утверждение вызовет у него сопротивление. Поэтому лучше не рисковать. Заранее приготовьтесь к тому, что ваш клиент привык говорить «нет».

Коммерческие предложения

Каким бы образом ни было бы сделано девушке предложение — в виде записи на «стене» в социальной сети, билборда, признания в любви на семейном застолье, надписи самолетом по небу, преподнесения обручального кольца и т.д., — получить ответ «да» у жениха есть шансы только тогда, когда невеста его хорошо знает лично. Разумеется, мы не рассматриваем случаи, когда детей женят их родители.

На что в таком случае рассчитывают люди, полагающие, что высланное коммерческое предложение должно каким-то образом повлиять на решение компании о выборе поставщика работ или услуг? Разве это предложение высылают монополист, который снизошел до клиента и позволяет тому воспользоваться своими услугами? Или на рынке существует дефицит предложения?

Женихи, в отличие от поставщиков, имеют больше шансов получить «да», как минимум, по двум причинам. Во-первых, мужчин меньше, чем женщин, но каждая мечтает выйти замуж. Во-вторых, дважды такое не предлагают, потому стоит призадуматься над тем, соглашаться сейчас или еще понабавить себе цену. Поставщики же никогда не постесняются предложить еще раз. Да и дефицита подобных компаний со сходными условиями поставок не наблюдается.

Еще комичнее выглядит ситуация, когда предложения высылаются фирмам, уже имеющим постоянного поставщика. Это предпринимается в надежде, что предложение будет изучено, его адресаты самостоятельно найдут выгоды и преимущества продукции, а затем с молниеносной скоростью примут решение о смене мобильного провайдера или поставщика канцтоваров. Вы когда-нибудь видели, чтобы замужней женщине делал предложение незнакомый ей человек?

Так что же делать? Не высылать коммерческих предложений, конечно. Лучше начать с того же, с чего начинают женихи, — со знакомства.

Есть еще одна неприятная сторона коммерческих предложений, высылаемых до или вместо встречи с клиентом. Она состоит в том, что клиент, ознакомившийся с коммерческим

предложением, подготовится — он сможет возражать продавцу, когда тот все-таки начнет завязывать знакомство. Почему это должно произойти?

Во-первых, у клиента, читающего ваше предложение, обычно есть желание решить вопрос как можно скорее. Поэтому он будет читать ваше предложение так, чтобы найти причину далее его не рассматривать. У любого человека есть лимит времени и нечто, его растрачивающее зря, будет провоцировать рационализацию отказа от рассмотрения этого предложения. Ему может не понравиться все что угодно: от цены до ее отсутствия. От дизайна до чрезмерного количества характеристик. От условий поставки до... да в конце-то концов, мы же жили как-то без этого. И если уж очень будет нужно, найдем, у кого купить. Да, увы, люди не ценят то, что достается им без труда.

Во-вторых, вы видели когда-нибудь, чтобы крупная уважающая себя компания рассылала коммерческие предложения? Клиент будет прав, если подумает, что вы — несолидная организация, испытывающая дефицит постоянных клиентов, раз тратите время и ресурсы на активный поиск новых. А если у этой компании проблемы с покупателями, с ней лучше вообще не связываться.

В-третьих, как вы можете выслать хорошее и конкретное коммерческое предложение в XXI веке, когда сложность и количество модификаций, в которых поставляется товар, превышает все разумные пределы? Что вы можете узнать о компании и о людях в ней, не общаясь с ними? Вы, возможно, считаете, что продаете простой товар? Но если он настолько прост, что клиент уже до покупки понимает, о чем конкретно

идет речь, вам не надо его продавать: разместите объявление в прайс-листах и ждите свою долю рынка.

В-четвертых, высылая коммерческие предложения, вы не продаете, вы ищете готовых покупателей. Это значит, что клиенту не за что платить вам: вы не создали для него добавочной стоимости.

Довольно часто продавцы не стремятся избежать препятствий, а находят их и преодолевают. Один из примеров такого поведения — рассылка коммерческого предложения в ответ на отговорку секретаря: «Пришлите ваше предложение по электронной почте». Лучшим исходом для вас будет, если его не прочтут. Тогда вы хотя бы сможете играть в игру «Обратите внимание», презентуя по телефону важные преимущества товара и рассчитывая на то, что «виноватый» клиент будет вас слушать. Например, так:

— Добрый день! Я выслал вам вчера коммерческое предложение. Вы уже просмотрели его?

— Нет.

— Когда будете читать, обратите внимание, что цветовая гамма нашей продукции содержит более 200 оттенков. Это может быть важно для правильной комплектации заказов ваших клиентов.

...

— Добрый день! Ну как, вам удалось ознакомиться с нашим предложением?

— Нет, я был занят.

— Я вас понимаю. Пожалуйста, обязательно просмотрите его на этой неделе. Обратите внимание, что наши приборы могут работать в условиях повышенной влажности. Таким образом, вы сможете

комплектовать заказы для ресторанов, бассейнов и зон с тропическим климатом.

— Да-да, спасибо.

И так далее. Мы просто эксплуатируем призрачную надежду, что хоть что-то «зацепит» нашего клиента. Но мы зря тратим время. 10-15 звонков в конечном итоге вызовут у клиента раздражение и отторжение. Он придумает для себя, чем именно вы ему не нравитесь. Получится, что зря вы тратили драгоценное время вместо того, чтобы идти дальше или решать, как назначить встречу с клиентом без помощи коммерческих предложений.

Двусмысленно

Представьте себе сержанта на плацу, орущего проходящему мимо солдату «Сми-и-рно!» Что сделает солдат? Солдат остановится, вытянет руки по швам, выпрямит спину и уставится прямо перед собой. Он понял сигнал сержанта определенным образом и сделал то, чего тот ожидал. Теперь представьте себе того же сержанта, точно также орущего «Сми-и-рно!» девушке в темной подворотне. Как себя поведет девушка? Что она подумает?

Получается, что информация зависит от ее получателя? Да. Именно так. Смыслы формируются в голове получателя. Если вы заглянете в Википедию и прочтете раздел «информация», вы увидите, что все значения этого слова говорят о получении, а не о передаче сведений. Для продавца это значит только одно: что бы он ни сказал, скорее всего, это не будет понято клиентом верно.

Каждый из нас познает разные смыслы одних и тех же слов, фраз, выражений. Дистанцию между клиентом и продавцом увеличивает отраслевая специализация продавца. То, что для него является само собой разумеющимся и вполне приемлемым, для покупателя может казаться невероятным. У каждого из нас разное понимание даже вполне очевидных вещей. Слово «зеленый» вызывает у каждого человека совершенно разную картинку. От цвета анилинового красителя «бриллиантовый зеленый» до цвета весеннего салата. В английском языке вообще нет слова «голубой». Лазурный есть, бирюзовый есть, синий есть, а голубого нет. Сколько, например, вы знаете слов для обозначения снега? Только «снег». А в языке эскимосов таких обозначений около 40: есть слово для обозначения только что выпавшего снега и уже слежавшегося, снега вечером и снега утром, снега первого и снега последнего... Просто они живут за полярным кругом и у них всегда зима. Снег важен для эскимосов, вот и получается, что у них 40 разных снегов. Но зато для них не слишком важны какие-нибудь кораллы и вряд ли для обозначения цвета в своей эскимосской вышивке они использовали бы слово «персиковый».

Вернемся в цивилизацию. Знаете, сколько у IT-специалиста слов для обозначения компьютера? Мейнфрейм, сервер, лаптоп, нетбук, планшет, смартфон, тонкий клиент, блейд-сервер, бэрбон, ультрабук, рабочая станция, десктоп, контроллер и т.п. И когда вы ему говорите слово «компьютер», нет шансов, что в его голове возникнет тот же самый образ, что и у вас.

Мы способны хоть как-то понимать друг друга лишь потому, что выросли в одной культуре. А смыслы слов у людей, живущих в общем культурном пространстве, приблизительно одинаковы. Но шаг влево, шаг вправо — и люди уже говорят на разных языках. Причем настолько разных, что собеседники ставят под сомнение адекватность друг друга. Попробуйте в ответ на комплимент «О, ты у меня такой умный»,

ответить подруге: «Да нет, это ты — дура». Скорее всего, она не знает этого анекдота, который был только что процитирован практически полностью. Она не засмеется, а обидится. Даже более безобидные фразы могут и будут поняты не так, как вы планировали.

— *Разговор с тобой похож на разминирование боеприпаса времен отечественной войны — кто знает, в какой момент он рванёт.*

— *Я что, такая старая?!*

Если еще пару лет назад фраза «Спасибо жителям Донбасса»⁸ воспринималась в духе «линии партии», то теперь эти три слова имеют совсем другой смысл и совсем иначе воздействуют на слушателя. Вспомним поздравление президента Ющенко к одному из дней Победы. Просто два слова, которые для любого, кто «вне культуры», будут выглядеть неким нейтральным восхвалением. Тогда Ющенко с билбордов, декорированных стандартной символикой Победы (орден Победы, Георгиевские ленточки), обратился к народу с лозунгом «Героям слава!». Ведь здесь даже не сами слова, а только их порядок несет определенный смысл⁹.

⁸ «Спасібо жителям Донбасса за президента-пидараса» — фраза, футбольная кричалка, начало речёвки, использованной 7 августа 2011 года футбольными болельщиками киевского «Динамо», которая стала широко известной на Украине и в интернете. Её считают оскорбительной для президента Украины Виктора Януковича, уроженца Донецкой области.

⁹ Слава Україні — Героям Слава — Украинское приветствие, лозунг украинских националистов.

Первую часть — Слава Украине - использовали во времена УНР и в межвоенные годы. В полном варианте «Слава Украине - Героям Слава!» Получило распространение со времен УПА, где также было распространено в качестве приветствия.

Человек додумывает значения, исходя из своего опыта и ожиданий, а не исходя из того, что думает собеседник. Как говорится, «каждый думает в меру своей распущенности». Разумеется, разное понимание одного и того же является серьезным источником возражений. Если люди говорят на разных языках, как они могут договориться?

Что же делать? Есть три простых рецепта. Рецепт первый — используйте язык тела и язык интонаций. 93% всей информации передается не словами. Язык интонаций может изменить смысл сказанного, но сказанное не может изменить интонацию. Хорошая новость: невербальная коммуникация инстинктивна и потому универсальна. Ее поймет каждый. Ваша задача — передать клиенту заботу о нем, искренний интерес к нему как человеку, ощущение зависимости вашего успеха от его успеха. Слова для этого не нужны. Если вы не передадите ему свою любовь, он не сможет вам доверять.

Рецепт второй — избегайте письменной коммуникации. В тексте нет интонаций и жестов. Он читается внутренним голосом каждого человека и воспринимается, соответственно, по-разному. В письменной коммуникации мы практически гарантируем разный смысл слов, который возникает в голове у читающих людей. Любая информация появляется в голове получателя. До того она — просто шум. И то, как эти данные интерпретирует получатель, зависит от культуры, носителем которой он является. Если теперь мы говорим о каком-то тексте, который должен «цеплять» клиента, то обращаемся мы не просто к словам, а к культурному фону, внутри которого они используются. От исполнения гимна твоей страны щемить под ложечкой будет у тебя, но не у иностранца.

При этом выходит, что культурный фон у вас, так или иначе, отличается от культурного фона ваших клиентов. Проба текста «на вкус» как критерий его качества тут не уместна. И что самое важное, культурный фон каждого из клиентов также

будет отличаться. То есть любое стандартное письмо будет всегда читаться по-разному. Нельзя выстроить набор фраз, вызывающий одинаковую реакцию у всех поголовно. Всегда нужно понимать, кто твоя целевая аудитория, кто поймет больше других, о чем идет речь, кого это должно «зацепить» и совсем хорошо, если этот целевой слой будет большинством среди получателей сообщения.

Как вы думаете, почему политическая реклама не «цепляет» почти никого? Да потому что она не углубляется в культуру конкретных групп и работает выхолощенными универсальными «ценностями», которые по факту не присущи ни одной культурной прослойке общества. Зато политическая реклама — стерильна и никого не обижает.

Выходит, текст, который нравится вам, вряд ли будет точно также воспринят клиентом. Поэтому у вас никогда не выйдет смастерить такой слоган, который бы цеплял каждого. Максимум, получится фраза, которая не станет обидной для большинства.

Третий рецепт — слушайте. Слушайте и задавайте вопросы. Вы, таким образом, получаете возможность подстроиться под клиента и понять его смыслы. Кроме того, вы избегаете ситуаций, когда вам приходится передавать смыслы другим (с гарантированной погрешностью). В идеале надо уметь говорить языком клиента. Некоторые компании берут в продавцы людей, которые являлись представителями той же профессии, что и их клиенты. Поэтому лекарства поручают продавать докторам. К сожалению, этот подход не всегда применим к B2B продажам, т.к. пользователь и тот, кто принимает решения, обычно немало отличаются друг от друга. Поэтому продавцу и нужно уметь говорить языком бизнеса, а не языком, скажем, технического директора компании.

Итоги главы*Основные мысли*

- Не имеет смысла бороться с возражениями. Любая борьба неконструктивна. Лучше думать об источнике возражений, чтобы их не допустить.
- Люди не способны критически оценивать собственный опыт и делать правильные выводы. Часто продавцы с опытом не являются хорошими продавцами, но верят в собственный профессионализм.
- Отношения важнее всего. Если клиенту не нужен ваш товар, согласитесь. Вы приобретете друга, который знает, что вы его понимаете. Это стоит дороже какой-то призрачной надежды на сделку.
- Работа с возражениями начинается с самой первой минуты встречи. Работа с возражениями начинается еще до встречи. С выбора того, с кем встречаться.
- Если вопросы задает клиент, то на самом деле продает он. Что он продает? То, что «товар дорог», а «у конкурентов все намного лучше»? Видимо, хорошо продает, раз вы этому верите. Продает тот, кто задает вопросы.
- Если клиент любит говорить «нет», дайте ему эту возможность. Разговор всегда можно построить так, чтобы его «нет» вело к продаже.
- Не рассылайте коммерческие предложения до того, как познакомитесь с клиентом.

- Смыслы образуются в голове получателя, а не отправителя информации. Мы говорим на разных языках, и неспособность до конца понять друг друга является важным источником возражений.
- Избегайте письменной коммуникации. Уделяйте внимание языку жестов и интонаций.
- Слушайте, а не говорите.

Упражнения

- Постройте диалог по продаже светодиодных ламп воображаемому клиенту, для которого важны дизайнерские возможности новых светильников, их компактность, долговечность, возможность вписать в любой дизайн.
- Постройте беседу с нет-клиентом, продавая ему ноутбук вместо имеющегося у него стационарного компьютера.

С чего начать

- Прекратите борьбу с возражениями. Планируйте встречу так, чтобы им просто не было места. Не презентуйте, а слушайте.
- Пойдите на встречу с клиентом и слушайте его, задавая вопросы. Слушайте искренне, и тогда он раскроется для вас. Не бойтесь расспрашивать и переспрашивать. Человек, который не знает, но спрашивает, бывает глупым лишь однажды. А тот, кто не спрашивает, остается невеждой навсегда.



Мир с котами в мешках

При прочих равных условиях люди предпочли бы вести бизнес исключительно со своими друзьями. В действительности эти прочие условия не так уж и равны. Однако люди все равно хотят вести бизнес со своими друзьями.

Джеффри Гитомер

Новое время

Мы уже очень глубоко вошли в постиндустриальную экономику, в которой большая часть валового продукта производится за счёт предоставления услуг, а не за счёт материального производства. Да и само материальное производство уже преодолело тот рубеж, когда о вещи можно было судить по её виду и списку характеристик. Сейчас появились слова вроде

«юзабилити¹⁰», стали важными надёжность, время и корректность отклика на действия пользователя. Даже бытовая техника или посуда раскрывает все свои «секреты», отличающие продукцию одного производителя от другого и составляющие основу добавленной стоимости, не в магазине, а дома. Легко ли мыть посуду в этой посудомоечной машине? Как переносится ею скачок напряжения? Каков на самом деле расход воды и действительно ли эта лампочка будет работать 4000 часов?

С каждым днем дистанция между продуктом и его потреблением увеличивается. Раньше товар можно было оценить до его потребления. И лишь очень небольшая часть всей экономики находилась в обратных условиях: после приобретения клиент мог получить представление о товаре врачей, парикмахеров, консультантов и некоторых других профессионалов.

Сейчас же оказывается, что все рекомендации бизнес-консультантов и экономистов перестают быть актуальными просто потому, что эти люди выросли и были воспитаны в старой парадигме, в которой потребитель имел представление о продукте до покупки. С этой точки зрения, потребитель вел себя рационально. Сравнивал, делал выводы и принимал решения. Но чем дальше мы входим в новую эпоху, тем чаще поведение человека становится похожим на поведение покупателя,

¹⁰ Юзабіліти, удобство использования (англ. usability — дословно «возможность использования», «способность быть использованным», «полезность») — понятие в микроэргономике, эргономическая характеристика степени удобства предмета для применения пользователями при достижении определённых целей в некотором контексте. Термин имеет связь с понятием «эргономичность», но в отличие от последнего меньше ассоциируется с технической эстетикой, с внешним видом и более привязан к утилитарности объекта.

выбирающего одного кота в мешке из нескольких. Даже если мы можем пощупать новый мобильный телефон, мы не способны понять, как именно он будет работать. Конечные продукты стали сложны и недоступны для понимания потребителя.

Сложность конечных продуктов, в свою очередь, означает, что к сырью нужно предъявлять высокие требования. Теперь даже железная руда, добыча которой все ещё является примером разделения продукта и потребления, уже имеет столько сортов и свойств, что о реальной её пригодности для того или иного производства можно судить только после попытки работы с ней. Основа основ любой экономики – сельское хозяйство. Но и оно стремительно превращается из процедуры по перемешиванию навоза сапогами в высокотехнологичную отрасль, где услуги занимают львиную долю стоимости продукции. Убрать урожай – услуга. Хранить урожай – услуга. Обработать химикатами – тоже услуга. Каковы семена, можно узнать, только посеяв их, насколько хороши помидоры – только попробовав и т.д.

Пример

Что все это значит для бизнеса? Чтобы понять всю несостоятельность старых бизнес-парадигм в новое время, приведём простой пример. Предположим, компания занимается продажами автоприцепов. Что эта компания продаёт? Автоприцепы? Нет. Автоприцепы продают ещё десять компаний. За что именно платит потребитель, покупая автоприцеп? Он платит за сам товар, разумеется, и ещё доплачивает нечто, что позволяет продающей компании выжить. Раньше это называлось

«торговой наценкой» или «комиссионными». На самом же деле продавец производит некий продукт, который потребляет покупатель. Производитель даёт всем одинаковую цену на прицепы (за исключением нестационарных рыночных случаев). А покупатель будет выбирать для себя продавца прицепов, ожидая за определённые деньги определённого продукта (который прицепом не является). Продукт этот размыт, сложен и мало поддается описанию: это и улыбка, и время оформления, и корректность, сопутствующая устранению мелких недостатков, и последующий сервис. Это – всё, что составляет для покупателя «удовлетворение от покупки». И этот продукт обладает тем самым важным свойством, о котором мы упоминали вначале. Его нельзя оценить, не потратив его.

В современном мире большая часть продукта может быть оценена только после его потребления. Но, если копнуть глубже, покупатель на самом деле потребляет не этот продукт, который мы так и не смогли описать словами, а разницу между такими продуктами у разных продавцов. То есть потребляется то, что отличает конкретного продавца от остальных, и то, что является наиболее приемлемым для покупателя. Он платит конкретному поставщику прицепов потому, что так удобнее, ближе, быстрее, надёжнее, выгоднее, комфортнее или даже престижнее. Оценить все это он все равно сможет только после покупки прицепа. Но сначала он предполагает и действует согласно этим предположениям.

Как думает покупатель?

Представим себе, что на базаре стоят люди с котами в мешках. У одного красивый цветастый мешок, на котором красуется надпись «элитный персидский кот», у другого – простой брезентовый мешок с надписью «кот-мышелов», у третьего – «кот обычный, недорого», у четвёртого на мешке наклеена фотография пушистой няшки и так далее. Проверить содержимое мешка невозможно. У всех разная цена. Какой мешок выбрать? Именно в таком состоянии находятся потребители, покупая что-то у того или иного продавца. Конечно, потребители будут думать, что рассуждают логично, делая свой выбор:

- Кто-то подумает, что в дорогом шёлковом мешке с головокружительным ценником уж точно будет годный кот. А если там будут кирпичи, значит, это престижные коты теперь так выглядят.
- Кто-то выберет мешок с ручкой: раз он все равно не знает, каков кот, то хотя бы сделает для себя удобнее переноску мешка.
- Кто-то выберет мешок попрочнее, считая, что кот, находящийся в нем, так не сможет поцарапать хозяина.
- Кто-то пошёл на рынок с определённой целью и купит мешок с надписью «кот-мышелов», полагая, что в мешке, вероятнее всего, находится кот, умеющий ловить мышей.
- Кто-то попросит всех продавцов взвесить мешки и выберет самый тяжёлый. Ну или самый лёгкий, уж кто его знает?

Но большинство людей поступят, как они полагают, вполне прагматично. Они выберут самый дешёвый мешок с котом, раз все равно не известно, есть ли там животное.

Остальные продавцы, видя, как расходятся дешёвые коты в мешках, начнут снижать цену на свои предложения. В этой ситуации наибольшую прибыль и, соответственно, наилучшее предложение и наивысшие объёмы продаж будут обеспечены тем, у кого и кота в мешке-то нет. Такой продавец может снижать цену до упора, выдавливая с рынка всех остальных, которым просто не выгодно продавать своих котов на таких условиях. Те, кто останутся на рынке, также будут продавать кирпичи, но не котов. А наиболее ушлые протолкнут идеи, которые расширят определение кота до «керамического параллелепипеда с отверстиями». Так не бывает, скажете? Тогда посмотрите на игры с «мегабайтами»/миллионами¹¹ байт среди продавцов жёстких дисков или почитайте о составе продукта, который до сих пор называется, судя по упаковке, «сыр», «сметана», «сливочное масло» или «орехово-шоколадный спред», состоящий на 75% из пальмового масла.

Такие рынки получили названия «рынки с асимметричной информацией»: продавец знает о том, что в мешке, лучше покупателя. Доказано¹², что в отсутствие некоего рыночного

¹¹ Профессионалы в отрасли информационных технологий считают, что «мегабайт» — это 1 048 576 (2²⁰) байт. Но маркетологи называют «мегабайтом» 1 000 000 (10⁶) байт. Мелочный обман, при формальной правоте, помогает продать дороже менее емкие накопители данных.

¹² «Рынок „лимонов“: неопределенность качества и рыночный механизм» Джордж Акрелоф

регулятора, такие рынки быстро разрушаются. Реальным продавцам котов там делать нечего – они терпят убытки, а потребители просто начинают отказываться от кирпичей и с недоверием относиться даже к мешкам с настоящими котами.

Регулирование

Мир был бы ужасен, если бы все было действительно так. К счастью, всегда существовало государство, которое и принимало на себя роль регулятора подобных рынков. Оно вводило лицензирование, описывало стандарты качества, следило за соблюдением продавцами этих норм, наказывало нечестных участников. На ряде рынков такие меры приводили к удовлетворительному результату, например, фармацевтический рынок достаточно безопасен для потребителей. На других рынках, например, на страховом или банковском, невозможно учесть всё и вся, так как надёжность операций для клиентов всегда находилась в противоречии с сутью финансового бизнеса, заключавшегося в свободе принятия определённых рисков. И, разумеется, сложно представить себе регулирование государством предложения такого товара, как «удовлетворение от покупки».

Но именно сейчас весь мир пришёл в состояние, когда продаётся то самое «удовлетворение от покупки». Человека в большинстве случаев невозможно заставить выбирать товар или услугу только у одного продавца, он, скорее всего, будет сравнивать для себя варианты. «Удовлетворение от покупки» это не только улыбка. Это также вполне реальные деньги, затраченные или сэкономленные при заключении сделки: и на поиск информации о товаре или услуге, и на доставку товара,

и на рекламации, ликвидацию последствий нечестного поведения продавца, судебные издержки, и на ожидание поставки, и на внедрение выбранного решения, и на перестройку бизнес-процессов. Все это принято называть термином «транзакционные издержки». И покупатель, выбирая из одинаковых товаров, поставляемых двумя разными компаниями, приобретает это нечто по цене, указанной на ценнике, плюс транзакционные издержки. Чем они меньше и чем они более предсказуемы, тем с большей охотой товар будет приобретён.

Старый подход

Но, как мы уже поняли, «транзакционные издержки» или «удовлетворение от покупки» невозможно оценить, не потребив их. Как и в более приземлённых примерах, государственное или другое общественное регулирование даёт лишь косвенные оценки возможного качества этого продукта. Диплом парикмахера не гарантирует хорошей стрижки, а диплом врача — того, что он не спал на лекциях и не покупал потом этот диплом.

Старый подход к продаже такого рода товаров подразумевал, как и на рынке котов в мешках, что выиграет тот, кто создаст впечатление дорогого кота в мешке, а на самом деле положит в мешок кирпичи. Предположим, кирпичи всегда можно вернуть назад, но и тут встанёт вопрос транзакционных издержек. Часто этим пользуются загородные гипермаркеты, продавая бросовый хлам по такой цене, чтобы покупателю просто не захотелось ездить туда ещё раз в оговоренный период возврата товара. А ещё можно устроить сложности с его

возвращением, например, в виде очереди из таких же возмущенных потребителей. Так поступает один киевский оператор кабельного телевидения, стремясь сократить отток клиентов не за счет улучшения сервиса, а за счет выстраивания административных препятствий при расторжении контракта.

Главное при таком подходе — создать впечатление выгодной сделки, тогда товар будет расходиться. Для того, чтобы его все-таки не возвращали, кирпичи, разумеется, не кладут. Но все равно при помощи рекламы и пропаганды у покупателя создают впечатление, что он покупает нечто большее, чем продаётся на самом деле. Дезодорант якобы делает человека неотразимым, сигареты — крутым, а ноутбук — влиятельным и богатым. При этом в любом случае продаётся нечто, что лишь минимально соответствует заявленным характеристикам. Никто не вкладывает деньги в улучшение формулы дезодоранта, если это лишь улучшает свойства товара, но не сможет быть поводом для маркетинговой активности. Тем более, что ее можно осуществлять и без изменения формулы дезодоранта. Зачастую продаётся что-то вообще не соответствующее ожиданиям клиента. Товар лишь создаёт у покупателя впечатление о наличии того, что он приобрел. Простейший пример — сосиски и колбасы практически без мяса, «молочные» продукты из пальмового масла или страховой полис, по которому никто не собирается выплачивать деньги.

Антиселекция

Упаковка оказывается важнее содержимого, а деньги, потраченные на маркетинговое продвижение товара, всегда можно забирать из стоимости этого самого товара. И тогда мы

получаем на витринах молоко, продающееся не литровыми бутылками, а по 920 грамм. Минус 80 грамм — это стоимость бренда, которую забирают прямо из кошелька потребителя.

Существует явление, очень характерное для рынков с асимметричной информацией, — антиселекция. Пример антиселекции — выбор банком стратегии выдачи кредитов. Чем выше процент займа, тем больше шансов, что его возьмет человек, который и не думает возвращать деньги кредитору. Банкиры, чтобы нивелировать риск невозврата, снова повышают ставки, но это приводит к ещё большим безнадёжным задолженностям. В данном случае именно банкиры являются «покупателями», ведь это они платят заёмщикам деньги (в надежде на получение продукта — дохода от кредита). Подобная антиселекция существует на всех рынках.

Как уже написано выше, мир становится все более плоским: все получают примерно одинаковый доступ к одним и тем же ресурсам; все обладают более ли менее одинаковой информацией. И если два продавца продают нечто по разной цене, причем эта разница в стоимости весьма существенна, то продающий дешевле, скорее всего, предлагает худшее. Приняв в уравнение ещё одну переменную, можно утверждать, что продавец товара поддерживает его сбыт мощной рекламой, а потому тратит меньше денег на другие вещи. Таким образом, он, вероятно, продаёт более низкого качества продукт. Ведь если мы считаем, что все находятся в примерно равных условиях, значит, взяв деньги на рекламное продвижение, их нужно забрать откуда-то ещё: придется или поднять цену на товар, или сделать его качество ниже.

Для потребителя это выливается в простое правило: чем легче и очевиднее кажется покупка, тем больше шансов, что

ты переплачиваешь или вообще получаешь негодный товар. Худший способ найти себе поставщика услуг — последовать совету рекламы. Настоящий мастер не имеет времени обслужить поток заказов от рекомендаций и в рекламе не нуждается. А тот, кто даёт рекламу, либо новичок на рынке, либо халтурщик, не способный получить рекомендации. И, что самое важное, сейчас, как никогда ранее, это простое знание распространяется среди потребителей с небывалой скоростью. Реклама перестаёт действовать и начинает работать «наоборот». Все больше компаний, сознательно создающих для себя минималистичные веб-сайты и офисы, отказываются от рекламы и полагаются на рекомендации, рассуждая с точки зрения клиента: «Ага, дорогой веб-сайт и реклама. Наверное, у них и цены высокие».

Анонимные и репутационные сообщества

Этология, наука о поведении животных, различает два вида сообществ — анонимные и репутационные. В первых особи относятся друг к другу одинаково или ориентируются на некие атрибуты статуса, т.к. не способны выстроить у себя в голове ожидания от поведения конкретного члена сообщества. Во втором виде групп особи достаточно развиты, чтобы помнить, кто есть кто.

Анонимные сообщества масштабны, как, например, муравейник. Репутационные — немногочисленны, как волчья стая или семья приматов. Человек изначально опирался на репутационные взаимодействия, но с ростом размеров сообществ они постепенно заменялись анонимными. Мы ведём

себя в метро, автомобильной пробке или супермаркете не разумнее муравьёв. Но мы все-таки пытаемся выстроить социальные связи, идентифицировать вожака, установить собственный социальный статус, найти себе соперника или собрать вокруг себя приспешников. К сожалению, мозг человека не способен отследить большое число социальных связей. Их количество ограничено так называемым числом Данбара — от 100 до 230 человек.

Тактика продажи кирпичей вместо котов хорошо работает в анонимном сообществе. Никто не персонифицирует продавца или покупателя, а значит, можно обманывать потребителей и дальше. Ведь информация о результатах совершенных сделок не дойдет до следующего наивного покупателя. Такая тактика хорошо работает и для тех, кто монополизировал информационный поток, приобретая в глазах потребителя авторитет, и это приводит к тому, что у людей в голове все меньше реальных друзей, но все больше брендов, узнавая которые, он сортирует реальных людей вокруг себя. Мы невольно ассоциируем людей с машинами, на которых они ездят, приписывая им те или иные черты характера. Мы оцениваем собеседника по марке часов. Нам важна этикетка на одежде, которую мы носим.

Максимальное число социальных связей у нас ограничено природой и если мы узнаём пару десятков политиков, ещё несколько десятков торговых марок, известных артистов и спортсменов, у нас просто не остаётся места на реальных людей. Мы становимся марионетками, управляемыми несуществующими образами. А чем больший поток информации льётся на нас от определённого образа, тем выше нам кажется его авторитет и ценность. Наш мозг воспринимает Кока-Колу,

как вожака стаи. Мы знаем больше о наручных часах, чем об одноклассниках. И нам можно продавать воздух, выстраивая высокие уровни асимметричности информации и эксплуатируя антиселекцию. Мы в ловушке.

Сети людей

На самом деле мы были в ловушке лишь до недавнего времени. Монополии на информацию больше нет. Благодаря развитию информационных технологий люди получили две возможности: влиять на окружающих не хуже пропагандистской машины и выстраивать собственные социальные связи, в которых количество людей превышает число Данбара. И это плохие новости для маркетологов. Они неуклюже пытаются лезть в новый мир старыми методами, но у них плохо получается.

Теперь в «личной сети» человека снова большую часть занимают реальные люди. Уже невозможно продать кирпичи вместо кота, т.к. продавец идентифицируется, становится узнаваемым, причём не только обиженному покупателю, но и целому сообществу. Если раньше можно было «надуть» при помощи маркетинга пузырь полезности товара или услуги, то теперь этот пузырь моментально лопается с помощью пары отзывов в социальных сетях. Отныне чем хуже товар, тем меньше о нем стоит говорить. Тогда он дольше сможет продаваться.

Разумеется, это касается не всех. В Украине 65% людей ещё не знают, зачем им Интернет, а тем более — социальные сети. Они не могут воспользоваться ими, как инструментом, позволяющим получать опыт тысячи людей. Для этой доли

населения все ещё работает старый трюк с котами в мешках. Но мир меняется. С каждым новорождённым, с каждым смартфоном старый мир уходит, а к новому все оказываются не готовы.

Бизнесмены поражаются, что реклама перестаёт работать, но продолжают тратить на неё деньги. Отделы маркетинга все ещё пытаются создавать бренды и легенды, но аудитория, восприимчивая к ним, все стремительнее сокращается до подростков, которых ещё не пустили в сеть, и до пенсионеров, которым не до нее в принципе.

Раньше мы были в замешательстве, какой стиральный порошок купить из десятка примерно одинаковых по цене, и ориентировались в своем выборе на эмоции, то есть, рекламу. Сейчас же, когда один из тысячи рискнёт попробовать другой порошок и расскажет всем, что он оказался лучше, мы сможем выбрать этот порошок рационально.

Теперь не страшно ставить более высокую цену за более качественный товар — сарафанное радио становится сильнее рекламы и за хорошим товаром придут второй и третий, и четвёртый раз. Теперь мешок можно открыть до того, как купить кота. А если и нельзя, несложно узнать об опыте других людей, а не полагаться на «вожака стаи», диктующего, что покупать.

Решения

Получается, что старая доктрина, диктовавшая увеличение асимметричности информации, не работает в мире, где сведения распределяются все равномернее и равномернее. По-

лучается, продаваемое на самом деле (пресловутое «удовлетворение от покупки») теперь покупатели могут оценить до заключения сделки. Этим можно и нужно пользоваться, вместо попыток работы старыми методами: дёшево, сердито и реклама на билборде. Ведь если основной продукт современного бизнеса можно оценить заранее, в его развитие можно и нужно вкладывать средства. Если мешок на базаре можно открыть, незачем расходовать средства на красоту этой упаковки. Лучше потратить их на родословную кота или его воспитание. И самое главное: на базаре, где будут стоять люди с открытыми и закрытыми мешками, у последних никто ничего не купит независимо от цены на товар.

В этом-то и заключается парадигма Белых продаж — делать свой бизнес прозрачнее, свои социальные связи — обширнее и стимулировать обмен опытом между клиентами вместо навязывания односторонней пропаганды.

Ведь уже сейчас некоторые работодатели не берут на работу людей, у которых нет заполненных профилей в социальных сетях. Зачем выбирать котов в мешках, если можно оценить кандидатов: каковы они сами, кто их друзья и чем они увлечены на самом деле, а не по записям в резюме. Естественно, такая практика не касается банков и крупных FMCG-корпораций, где основная прибыль продолжает генерироваться с помощью высокого уровня асимметричности информации и которые боятся социальных сетей, как огня: а вдруг туда что-нибудь утечет?

Но мы-то понимаем, что если есть чему утекать, то «не все спокойно в датском королевстве». Как на улице прохожий имеет большую вероятность расстаться с кошельком, там, где

гуще тени, так и менее прозрачный бизнес означает большую опасность для потребителя.

Именно поэтому сейчас настало время небольших компаний. Раньше крупные корпорации, опираясь на свой оборот, могли позволить себе тратить деньги на рекламу и получать от нее эффект в виде небольшого в процентном отношении, но ощутимого в денежном выражении роста продаж. Маленькая компания, не имея больших объемов продаж, не получала положительного эффекта от рекламы, т.к. реклама выходила дороже прибыли от роста продаж. А теперь реклама работает все хуже и большие компании теряют свои преимущества.

Ценовой эффект масштаба крупных компаний с развитием технологий перестаёт работать, а сам масштаб производства приводит к ухудшению качества и уменьшению удовлетворённости среднего клиента. Чем больше клиентов, тем сложнее угодить каждому из них. Маленькая компания может выбрать маленькую нишу (микро- или даже нано-), состоящую из сотни клиентов, и удовлетворять их спрос. Сейчас, когда информация не имеет преград, об этой компании обязательно узнают, если она того достойна. К тому же она лишена огромной бюрократической машины, съедающей большую часть доходов. Маленькая компания проворнее и оперативнее реагирует на изменения на рынке. Ей проще сменить рынок, если потребуется. В современном постиндустриальном мире, мире услуг, размер огромной компании, ограниченной в своей деятельности правилами, регламентами и процедурами, часто только вредит. Скорее всего, покупатель получит от крупной компании меньше того самого удовлетворения, чем от «камерной». Разумеется, всегда было и есть место для больших корпораций, но его все меньше и меньше. Наиболее успешные и

динамичные из них отходят от монолитных пирамидальных структур, превращаясь по сути в «облако» более мелких фирм и компаний, связанных контрактами. Мы являемся свидетелями новой революции, такой же, которая случилась на рубеже XIX-XX веков. Тогда, несмотря на появление «заводов, газет, пароходов», все равно осталось место для мануфактур, ручного труда и агитплакатов, нарисованных художником, а не отпечатанных на станке.

Большой секрет для маленькой компании

Насколько эффективна реклама? Это легко посчитать, зная, на сколько процентов она повышает показатель продаж. Если 1 билборд за 1000 гривен поднимает продажи на 0.01%, то его размещение становится целесообразным, если продажи составят 10 миллионов гривен. Маленькие компании часто не видят экономического смысла в расходовании средств на массовую пропаганду. Как показывает опыт, 80% клиентов маленьких компаний — те, кто пришли повторно, или те, кто пришел по рекомендации. Компании, которые не смогли выстроить рекомендационные сети, просто не успешны и в нашу выборку не попадают по законам естественного отбора.

Иными словами, маленькие компании уже сейчас работают в поле репутационных связей и социальные сети для них не угроза, а подспорье. Однако компании одна за другой совершают ошибки, наивно полагая, что развив активную деятельность в сетях и блогах, занявшись SMM, они смогут привлечь клиентов. Разумеется, нет. Большие и обширные соци-

альные связи в реальных сообществах или виртуальных не являются причиной хороших продаж, а выступают их следствием: не надо ставить телегу впереди лошади.

Но как же тогда находить и удерживать клиентов? На самом деле, нужно всего-то осознать две вещи:

1. Как написано выше, большинство клиентов приходят из репутационной сети.
2. Нельзя заработать денег, не отличаясь от остальных.

Смысл второго пункта становится понятен из осознания того, что основной продукт, производимый бизнесом, — удовлетворение клиента — не требует никаких стартовых инвестиций, не сопровождается фиксированными расходами и легко копируется конкурентами. Рано или поздно между компаниями начинается ценовая конкуренция за один и тот же, уже прозрачный и понятный клиентам продукт. Тогда заработок участников рынка стремится к нулю.

Как на ладони

Итак, в новое время бизнес вынужден становиться прозрачным и это хорошие новости для потребителя. Но прозрачность хороша лишь тогда, когда она взаимна. Что означает нынешняя односторонняя прозрачность бизнеса по отношению к потребителям/клиентам, которые, по большей части, могут оставаться анонимными? Она означает крайний дискомфорт для предпринимателя, угрозу, которая описана в книге Ф. Котлера «Хаотика». Односторонняя прозрачность никому не нравится. Никто не готов жить в телевизионном проекте «За стеклом» бесплатно. Дискомфорт этот не надуман, он проистекает из осознанного или неосознанного чувства опасности. Если ты

идешь по лесу, и за тобой следят, а ты этого не знаешь, то это никогда не сулило ничего хорошего. Намного спокойнее, когда ты точно знаешь, следят ли за тобой и кто именно это делает.

Мало кто осознает, какое страшное и бесчеловечное оружие может оказаться в руках маркетологов и пиарщиков благодаря социальным сетям, которые, собственно, и делают производителей прозрачными по отношению к потребителям. Вряд ли найдется кто-то, кто не согласится, что серия из 10-20 звонких «черных» публикаций в блогах или соцсетях, якобы «из личного опыта», может поставить на колени любого FMCG производителя. Если у вашей компании есть основной конкурент и вы чётко понимаете, что отказ клиентов от продукции конкурента увеличит ваши продажи, то инвестиции, вложенные в социальный черный пиар, отобьются в первый же сезон стократно.

Единственное, что может ограничивать компании от использования таких методов конкурентной борьбы, тот факт, что конкурентов на рынке часто больше одного и уход одного из игроков будет являться общественным благом для остальных компаний, а, следовательно, инвестировать в создание этого блага не будет никто, ожидая, что это сделает другой. Но кроме простой прагматики, производитель может реально пострадать от того, что найдется настойчивый обиженный потребитель, который будет просто мстить. Выходит совершенно асимметричное противостояние. Десять публикаций в блогах стоят с десяток часов времени, проведенного «в удовольствии», а ликвидация последствий потребует мероприятий, стоимость которых описывается суммами с четырьмя-пятью нулями.

Продавцу в новом мире очень нужны инструменты, с помощью которых он сможет доказать, что публикации неправдивы, вывести анонимного пакостника на чистую воду и призвать к ответу. Продавцу нужно знать потребителей в лицо. Ведь старая система стимуляции продаж, исповедуемая маркетологами и подразумевающая анонимную толпу «средних» потребителей, сейчас является ахиллесовой пятой любого производителя. Понять и разобраться в проблеме можно, только если есть фактические доказательства того, что да, существует такой потребитель, да, он потребил такой-то товар, который оказался некачественным, и да, тут есть недоработка.

Интересно, что новый рынок — рынок интернет-продаж — формировался уже с возможностью отслеживать потребителя. С самого начала интернет-магазины имели дело с зарегистрированными пользователями. Всегда можно было понять, кто это, о ком и о чем идет речь. Всегда, с самого начала, на любую кляузу в онлайн можно было спокойно и адекватно ответить тут же, следующим комментарием, начав разговор с того, что спросить у кляузника номер накладной или его регистрационные данные. Крупнейшая торговая площадка Украины hotline.ua специально ведет систему отзывов о вендорах, где те способны общаться с потребителями. Потребители при этом тщательно учтены и пересчитаны, причем настолько, что некоторые компании вообще не заморачиваются с выдачей каких-нибудь гарантийных талонов. А зачем? И так записано, кто, когда и что покупал.

Деанонимизация потребителей возвращает отношения между торговцем и покупателем к тем временам, когда оба друг друга знали в лицо и, соответственно, не могли друг друга обмануть. То есть речь идет о выстраивании не анонимных, а

репутационных взаимоотношений между потребителем и продавцом. В таких условиях и продавец выстраивает свою репутационную оценку (то есть набор ожиданий) по отношению к потребителю, и потребитель, будучи пересчитанным и привязанным программой лояльности к продавцу, выстраивает свою модель ожиданий. Да, бизнесу теперь совсем нельзя ошибаться. Зато ему можно обращаться адресно к каждому потребителю, пусть и при помощи умных аналитических программ, формирующих такие «адресные» предложения.

Розничные торговцы, как и любой другой бизнес, также стремятся получить инструмент «пересчета» потребителей или, как сейчас говорят, выстроить программу лояльности. Интересно, что наличие технической возможности этого «пересчета» не вызывает ни у кого сомнений. Мы воспринимаем компьютеры и базы данных, как данность. А ведь еще совсем недавно содержание программы лояльности обходилось бы компании слишком дорого. Благодаря IT идет постоянное снижение, вплоть до уровня пренебрежения, стоимости транзакционных издержек.

Программы лояльности необходимы не только для безопасности бизнеса, но и для адресной стимуляции потребителей. Если ваш товар покупают регулярно, то бизнес-аналитика способна подсказать вам момент смены потребительских предпочтений и сделать конкретное интересное предложение конкретному клиенту в конкретный момент. К сожалению, собираемой при помощи программ лояльности информацией продавцы продолжают пользоваться топорно, просто предлагая бонусы. Мало кто ведет клиентскую аналитику. Мало кто додумывается хотя бы приветствовать клиента на кассе по

имени, коль скоро он предъявил свою карточку. И мало кто задумывается, что рост продаж именно среди зарегистрированных клиентов объясняется, скорее, тем, что теперь все родственники скупаются по одной и той же дисконтной карте, а не каким-то волшебным ростом лояльности и уровня потребления. Это был реальный пример оценки маркетологами эффективности дисконтной программы лояльности одной из сетей по продаже бытовой техники. По их мнению, которое я поспешил при личной встрече исправить, покупка клиентом трех холодильников, двух стиральных машин и пяти кухонных комбайнов в течение одного года в порядке вещей. Мало того, они даже не пытались анализировать потребительское поведение, а просто раздавали бонусы, фактически давая скидку не за то, за что хотели ее давать.

Интересно проследить историю появления программ лояльности авиакомпаний. Сначала появились программы лояльности для отелей. Путешествующие люди могли получать бонусы и скидки, будучи приверженными одной конкретной сети отелей. Это позволяло «купить» лояльность бизнес-клиентов. Это давало понятные ожидания уровня сервиса и это выделяло конкретный отель, являющийся членом сети, среди сотни отелей в городе. Авиакомпании посмотрели на все это и... разработали собственные программы. Но ведь при выборе авиаперевозчика у пассажира, как правило, и выбора-то нет. Рынок монополизирован. Каждый маршрут выполняется одним-двумя перевозчиками, которые имеют при этом выкупленные блок-места на рейсах друг друга. Выбора нет. И фраза стюардессы по завершению рейса «Спасибо, что вы выбрали нашу авиакомпанию» на самом деле звучит издевательски. То есть, «мили», которые дают авиакомпании пассажирам, в 90%

случаев просто не нужны. В свою очередь, авиакомпания теряет деньги, когда пассажир, и так имея необходимость лететь, покупает что-то дешевле, чем должен был. При этом авиакомпании не знают о пассажире ничего кроме истории его перемещений.

Сегодня как никогда раньше важно знать клиентов в лицо. Ваши отношения с ними должны строиться на информации о нем несколько более обширной, чем его присутствие в магазине или сделанные покупки. Если вы можете, создавайте программы лояльности, сообщества клиентов, организуйте встречи клиентов и деловые клубы, знайте о том, когда и на что ваши клиенты тратят деньги. Так вы найдете новых покупателей среди тех, кто тратит деньги на то, на что их тратят ваши клиенты. Расширяйте программу лояльности и вовлекайте в нее другие компании, которые дают что-то именно вашим клиентам. Делайте ваших клиентов прозрачными по отношению к вам, раз уж они заставляют вас быть прозрачными по отношению к ним.

Прозрачность как добавочная стоимость

Представьте себе пять пачек пельменей, стоящих рядом на полке. Цена у них одинаковая, упаковка похожая. Первая пачка — картонная. Вторая отличается от первой прозрачной упаковкой. На обеих написано просто «Пельмени». На третьих вдобавок указан приблизительный состав, например: мука из злаков, растительный жир, ароматизатор идентичный натуральному. На четвертых указан подробный состав, а на пятых, помимо состава указан и адрес веб-камеры, установленной в

производственном цеху, и страницы с подробнейшей рецептурой, и ссылка на «живые» бухгалтерские ведомости, из которых видно, что именно закупала фабрика у поставщиков.

Какие пельмени вы предпочтете купить? Вопрос почти риторический. Чем больше дается достоверной (и это важно) информации о пельменях, тем большим будет спрос на товар.

Более «прозрачные» пельмени можно дороже продать, раз спрос на них выше. Получается, что простым способом увеличения добавочной стоимости, которую производит бизнес — от консалтинга до сталепроката, является организация его прозрачности, причем буквальной.

Новость ли это? И да, и нет. Да — потому что сама идея прозрачного бизнеса как бы противоречит и теории об асимметричности информации, и сложившейся практике, когда некоторые производители безалкогольных напитков продолжают считать, что их «фишка» — тайна рецептуры напитка, уже давно превратившаяся в секрет Полишинеля. То есть, весь департамент маркетинга крупной международной компании верит, что успех их бизнеса и потребительские предпочтения обеспечиваются напускной таинственностью состава продукта, потребляемого внутрь. Они наивно полагают, что как только рецепт напитка будет опубликован, миллионы его клонов тут же воспрянут из праха и начнут конкурировать с товаром. При том, что один из лидеров близкого, пивного рынка не заморачивается по поводу производства пива еще тысячей заводов в мире. Ведь не в рецептуре же дело, а в эффекте масштаба и сильной маркетинговой поддержке.

Нет — потому что идею прозрачности уже давно освоили представители общепита. Существует планировка столовых и ресторанов, где посетители видят кухню. Разумеется, в

этом случае приходится больше думать о чистоте и корректности процедур обработки пищи. Но именно это и образует добавочную стоимость. Столовая, в которой кухня видна, внушает больше доверия. Такая планировка помещений появилась в середине XX века в ответ на «городские легенды» о котлетах из туалетной бумаги и поварах, мочащихся в котлы.

Вы также можете наблюдать живую, из чего делают мясной фарш, продаваемый тут же в супермаркете, — мясной цех нередко отделяют от торгового зала стеклом. На Ближнем Востоке хлебные лавки почти всегда организованы так, что покупатель видит, как и из чего делают хлеб.

Простой вопрос: вам нравится, когда на «соке» написано что-то вроде «100% апельсиновый», а потом зеленым по зеленому добавлено слово «нектар»? А есть еще люди, считающие, что это должно кому-то нравиться и что потребители захотят быть обманутыми? Насколько проще быть честным? Оцените это как потребитель перед тем, как поставить на полку молоко в бутылках по 920 мл.

Что происходит на самом деле? Есть товар и есть цена. Убирая лишнее, можно пользоваться формулой:

$$\text{Деньги} + \text{Транзакционные издержки} = \text{Стоимость продукта} + \text{пропаганда}.$$

В этой формуле левая часть выражения соответствует расходам покупателя, а правая — расходам продавца. Продавец, желая получить ваши деньги, может играть с правой частью формулы. До сих пор намного легче было вкладывать деньги в пропаганду, а не в товар. Потребитель не имел голоса

(там, где он не имеет голоса и сейчас, это продолжается). Продавца ограничивает закон, например, требование указывать массу товара на упаковке молока. Но продавец сопротивляется изо всех сил и пишет это число мелкими буквами. После этого он упаковывает молоко по 3 пачки вместе, крупно пишет «3 по цене 2!», да так, чтобы общая упаковка с привлекательным лозунгом перекрывала надпись о том, что в пакете молока не 1000 мл, а лишь 920.

Покупателей обвешивали и будут обвешивать. Улыбка продавца все равно дешевле, а со своими весами на базар мало кто ходит. Почему же? Потому что вы тратите не только деньги на товар, но и усилия по добыче информации о нем. Это — часть тех самых транзакционных издержек, неочевидная, но весьма существенная. И чем дороже человек оценивает свое время, тем меньше он будет стоять и выбирать товар на полке. Или того хуже, вычислять, на каком рынке какая цена на продукт и куда выгоднее поехать, учитывая транспортные расходы. Еще меньше вероятность того, что отправляясь за морковкой, покупатель прихватит с собой не только весы, но и масс-спектрометр. Человек стремится сократить свои издержки, предполагая примерно одинаковое качество товара. Он ориентируется на цену, нет, не обегая всех продавцов, а делая «срез рынка» — обойдя двух-трёх и получив среднюю, с его точки зрения, цену на товар. Чем глубже скрыта истинная информация о товаре, тем меньше усилий человек будет тратить на ее добывание. Он выберет что-нибудь из ничего, руководствуясь эмоциями, а не результатами анализа. Выберет или улыбку «Веселого молочника», или то, что купили остальные, или то, что... дороже («качественнее и престижнее»), или то,

что не брал никто. В любом случае у него будет методика *нерационального* выбора, т.к. рациональный выбор слишком дорог. Этим-то и пользуются маркетологи. Простая математика — и ничего личного. «Мы вас не обманываем. Мы добавляем в товар пропаганду с одной стороны и увеличиваем ваши транзакционные издержки с другой».

Но сегодня пропаганда обходится все дороже, да и эффективность ее все ниже. На массовом рынке эти методы уже не значат ничего и, если утрировать, больше 1 экземпляра неудачного товара уже не продать. О плохом качестве и несоответствии товара рекламе тут же узнают все.

И сегодня материальные усилия по обеспечению открытости становятся все доступнее. Поставить в цеху веб-камеры, а бухгалтерию вывести в онлайн может каждый. Не каждый задумывается о таких возможностях и, к сожалению, в наших условиях постоянной борьбы за информацию между бизнесом и властной элитой, это не всегда безопасно. Нужно вырабатывать процедуры и планировать проекты по раскрытию информации. Так, чтобы она была максимально прозрачна, но не угрожала благополучию компании.

Репутация — последний капитал

Хотите вы того или нет, но Фейсбук уже изобрели. И если ваш продукт будет достоин внимания потребителей, о нем узнают все и сразу. Так уж повелось, что плохие новости распространяются мгновенно. Поэтому качество должно быть безупречным по умолчанию.

Теперь вам не надо ждать, пока скрывающийся за асимметричностью недобросовестный конкурент падет жертвой

социальных сетей. Наоборот, вам надо показать, чем вы лучше, что и как вы делаете, показать то, что боится показывать конкурент. Ведь вы уже сейчас делаете вещи хорошо и вам нечего стесняться.

А если будут плохие новости — станьте сами их хозяином. Вы пресечете слухи, сможете показать свою открытость, желание ответить на все вопросы, исправить неприятность и сделать все, чтобы подобное больше не повторилось. Это же так просто, будучи владельцем кафе, написать в блоге, что сегодня пришлось выбросить партию рыбы, а также описать ваши усилия, приложенные к тому, чтобы в следующий раз рыба не испортилась. Тогда вам не придется думать, что обиженный сотрудник выложит у себя на странице фотографии с гнилой рыбой и комментариями «смотрите, тут этим кормят». Плохие новости тоже нужны, потому что приторно-позитивная «социальная активность в сетях» уже начала набивать оскомину. Проблемы в бизнесе? Опишите их, заставьте ваших клиентов болеть за вас.

У вас уже нет и никогда не будет времени на выстраивание PR-стратегии и политики управления репутацией. Репутация просто должна быть безупречной с первого дня. А безупречной она может быть только тогда, когда вам принципиально нечего скрывать и когда не может возникнуть почвы для спекуляции.

Продажи в плоском мире

Сегодня каждый потребитель может сразу получить доступ к огромному количеству поставщиков. В таком мире продажи, казалось бы, вести невозможно вообще. И часто люди

совсем не понимают, в чем, собственно, заключается функция продавца. Уж не едут ли продавники на поезде без локомотива?

Однажды я столкнулся с ситуацией, когда новый локальный интернет-провайдер пытался конкурировать и с таким же, как он, локальным провайдером, и с китами телекома. Все они предоставляли качественный высокоскоростной интернет по оптическим линиям связи. Но несмотря на видимую одинаковость услуги, предоставляемой всеми провайдерами, клиенты почему-то предпочитали работать с одним из них, обходили другого и вообще игнорировали третьего. Значит, несмотря на технические характеристики, есть нечто, что заставляет клиентов выбирать одного провайдера среди минимум трех.

Разумеется, ценовая конкуренция роли не играла. Гораздо важнее была репутация. Новый провайдер, входящий на этот локальный рынок, был незнаком клиентам, уже выбравшим одного из двух уже существующих и совершенно не видевших причин менять провайдера. И если репутация напрямую зависит от плотности коммуникации, то единственное верное решение, которое я подсказал провайдеру, заключалось в:

- а) тест-драйве,
- б) акции типа «приведи друга»,
- в) спонсируемом первый месяц подключении, если есть контракт у конкурента,
- г) упреждающей закатке на локальные сервера провайдера наиболее популярных файлов, раздаваемых на торрент-трекерах, — чтобы люди могли уверенно говорить друг другу,

что «у них реально быстрее интернет», при той же, собственно, «толщине» канала.

И именно потому, что все провайдеры были «как на ладони», то есть, находились в плоском мире, клиенты стали внимательнее присматриваться к новой опции. Тем более, что новичок практически ликвидировал транзакционные издержки, связанные со сменой провайдера.

В итоге, три месяца спустя новый провайдер имел 20% локального рынка, после чего второй локальный конкурент начал ценовую войну, пытаясь подраться и с новичком, и с крупным оператором. Он, как и многие, совершил типичную ошибку продавца — посчитал, что цена имеет значение. Новых клиентов он не приобрел, а вот закрыть бизнес еще полгода спустя ему пришлось. И теперь в том микрорайоне все также два провайдера с «оптикой» — наш новичок и никуда не девшийся крупный телеком.

Так что кроме репутации в плоском мире клиент ориентируется на удобство. На все то, что сокращает его транзакционные издержки. Например, покупая комплектующие к компьютеру, покупатель больше склонен купить всё в одной точке, чем в пяти разных. Это удобство подчас ставится выше, чем вопрос цены или небольшой разницы в технических характеристиках комплектующих.

Недавно я выбирал аккумулятор по просьбе своей тещи. Меня интересовала возможность получить товар с доставкой в выходной день в 7 часов вечера. Я выбрал первый попавшийся интернет-магазин, который выполнил мои требования. Цена не имела значения, так как была в пределах разумного (+/- 10% от средней стоимости).

Все эти примеры говорят о том, что мир никогда не сможет быть идеально плоским. Важно, что идея плоского рынка уместна только тогда, когда потребители знают всё о товаре и

у них выработана явная потребность в нем. Здесь мы и находим то, чем способны управлять, — информированностью потребителя. Учитесь других. Делитесь рецептами, будьте активны в сети, рассказывайте интересно (!) о своем бизнесе и т.д. В плоском мире вы не сможете выстроить конкурентные преимущества, задавить рекламой, получать выгоды с доли рынка. Вам надо «выстраивать» свою аудиторию — людей, которые порекомендуют вас другим. Не стесняйтесь просить ваших клиентов написать отзыв о приобретенном товаре в своих блогах и страницах в соцсетях.

Ваш шанс заполучить больше клиентов, чем соседний интернет-магазин, заключается в том, что потребитель именно от вас узнает то, что ему интересно о продукте. Потребитель именно вас почитает экспертом и поэтому именно вам доверится. Разумеется, при сравнимых ценах на подобный товар.

Выработайте философию ограничений, при помощи которой вы сможете выделяться в толпе. Чтобы ваши поклонники любили вас не только за то, что у вас есть, но и за то, чего у вас точно не найдешь. Например, у вас никогда не будет китайских товаров. Или, наоборот — только китайские. Решите для себя. Репутация — это ясные ожидания, поэтому формируйте их. Потребители любят надежность и любят, когда их ожидания оправдываются. Попробуйте действовать локально. Создайте интернет-магазин для определенного узкого сегмента: строительный — только для прорабов; пицца с доставкой — только для жителей микрорайона (вы вводите ограничения, чтобы доставку можно было организовать за 15 минут на велосипеде — вне зависимости от пробок), а затем продайте это ограничение!

Всегда задавайте себе вопрос: «Чем я лучше других?» Тяжело ответить? Спросите себя: «Чем я отличаюсь от остальных?» Культивируйте то, в чем кроется ваша неповторимость. Гордитесь этим, живите этим.

Итоги главы

Основные мысли

- Все больше товаров и услуг невозможно оценить до момента их потребления.
- Разница между ценой закупки и ценой продажи — та самая добавочная стоимость, создаваемая продавцом.
- На рынках, где продают «котов в мешках», то есть услуги, которые нельзя оценить заранее, должно существовать либо государственное лицензирование участников рынка, либо поддержка развитой репутационной системы. В противном случае все продавцы начинают продавать в мешках «кирпичи» вместо «котов».
- Сделайте для потребителя выбор вас легким и очевидным. Подумайте о том, как сделать свой бизнес более прозрачным, о том, как распространять среди других вашу репутацию.
- У вас нет второго шанса выстроить репутацию. Информационные технологии работают против крупных компаний, но на стороне честных и чистых.
- Реклама должна продавать. Если вы не можете оценить прямой денежный эффект от рекламы, не заказывайте ее.
- Прозрачность вашего бизнеса стоит денег, которые он в результате получит. На рынке «котов в мешках» лучший способ продать товар — раскрыть мешок. Тогда закрытые мешки вообще не будут восприниматься как мешки с котами.
- В новом мире конкурировать нужно не ценой на товар, а транзакционными издержками: покупатель должен тратить меньше сил на то, чтобы понять ваш товар — «достать кота из мешка»; на то, чтобы при

той же цене ему было удобнее купить у вас; на то, чтобы его ожидания относительно вас оправдывались всегда; на то, чтобы риски, принимаемые покупателем при вступлении в сделку с вами, были для него минимальны; на то, чтобы заранее иметь мнение о вас, основанное на правильной репутации.

- Если мир становится плоским, то даже самый маленький холмик на нем будет замечен. Бойтесь быть такими, как все остальные.

Упражнения

- Предположите, на сколько процентов повысит продажи один рекламный щит. Сравните его стоимость с ростом прибыли (но не объемов продаж), обеспеченным этой активностью. Стоит ли его размещать?
- Набросайте план, как еще, помимо рекламы, вы можете рассказать людям о себе и о том, что вы продаете. Как можно стимулировать к этому существующих клиентов?
- Продумайте такую программу лояльности, чтобы она увеличивала ваши продажи, а не уменьшала средний чек.

С чего начать

- Посмотрите, как вы можете сделать свой бизнес прозрачнее? Веб-камеры на производстве? Просьбы к клиентам писать о вас в соцсетях?
- Выработайте принципы. Откажитесь от продаж, если их последствия могут навредить вашей репутации, и не жалеете о потерях.
- Что вы можете сделать, чтобы больше знать о своих клиентах? Можете ли вы, основываясь на данных о покупках клиентов предсказать их следующие приобретения?



Не логично и не рационально

Всякий раз, когда человек допускает глупость, он делает это из самых благородных побуждений.

О. Уайльд

Человек отличается от животных своей способностью манипулировать объектами мысленно, в голове, предсказывая результат таких манипуляций. То же самое могут и животные: собаке хватает ума понять, куда упадет палка. Шимпанзе, жонглируя в голове двумя сущностями, способны решать простые головоломки. Но только человек способен удерживать в голове три и больше сущностей. Это позволяет нам в буквальном смысле видеть будущее. Правда, его мы выстраиваем из кирпичиков настоящего. И нам кажется, что мы способны предсказать то, насколько мы будем счастливы от поедания копченой мойвы, которую мы импульсивно купили, когда зашли в супермаркет голодными.

Художники XIX века рисовали на своих картинах будущее, где дамы в кринолинах и господа во фраках рассекают воздух на персональных дирижаблях с велосипедным приводом. Умение людей видеть будущее, ощущение того, что они представляют его правильно, и фактическая неспособность

рассмотреть его в нужном свете являются серьезными препятствиями, с которыми сталкиваются продавцы. Опираясь на рациональное начало человека, принимающего решения, продавцы на самом деле опираются на зыбкую почву иррациональности, стереотипов и шаблонов. Мы не способны предвидеть свое будущее, но мы способны оценить вероятность того, насколько мы будем ним удовлетворены, опросив людей, которые уже в этом будущем «побывали». Так мы ходим в кино — нам посоветовали. Так мы обращаемся к стоматологу или парикмахеру — по рекомендации. Важной причиной, по которой Белые продажи ведутся в основном по рекомендациям, является возможность помочь клиенту понять, насколько он будет удовлетворен в будущем. Разумеется, этот способ не дает 100% достоверности. Однако его используют даже в серьезных исследованиях. Например, выясняя насколько поможет или навредит новое лекарство конкретному пациенту, обычно опираются на статистику клинических испытаний на других людях.

Эта глава будет посвящена нерациональному. В ней вы узнаете о мотивах, которые толкают людей на те или иные поступки и решения. Сторонник Белых продаж не будет использовать этот материал для явных манипуляций клиентом. Отношения и удовлетворение покупателя после сделки важнее сиюминутной продажи. Но эти знания можно использовать для того, чтобы помочь клиенту принять правильное решение. Такое, которое будет удовлетворять его и сейчас, и в будущем. Ведь Белый продавец видит будущее своего клиента намного лучше, чем сам покупатель. Белый продавец знаком и поддерживает отношения с людьми, которые уже находятся в этом будущем, — с удовлетворенными клиентами.

Бок о бок

Есть такая байка о том, как гробовщики предлагают покупателям свой товар:

- Какое горе, мне уже говорили!
- Да, поэтому-то мы и у вас. Нам нужен гроб.
- Ах да, у меня для вас есть эксклюзивный вариант — золоченые ручки, красное дерево, бархат.. 10 000 долларов.
- А... чего-нибудь подешевле у вас нет?
- Да, конечно, вот эта модель: картон, обтянутый тканью, фанерные вставки, чтобы не ломался, — идеальная модель для кремации. Всего 20 долларов.
- Ну, это как-то....
- Хорошо, вот вам гроб за 2000 долларов. Дуб, атлас, кованая фурнитура, крышка с дверцей. Солидная вещь.
- Да, пожалуй, этот мы и возьмем.

При этом гробовщик «упускает» из внимания еще кучу вариантов гробов от 1900 до 100 долларов и продает фактически самый дорогой после «эксклюзивного». При этом логика мыслей клиента была таковой: «Ну, мы не покупаем самый эксклюзивный гроб, но и не картонную же коробку, в самом деле! Чтобы перед людьми не было стыдно».

Этим приемом пользуются всюду розничные торговцы. Лучший способ поднять продажи дорогих вещей — ставить рядом еще более дорогие вещи. Эта тактика присутствует не только при продаже гробов, но и во всех сферах человеческой

деятельности. Вам покажется не такой уж дорогой бутылка коньяка V.S.O.P. по сравнению со стоящим тут же на полке X.O. Да и Porsche Cayenne будет выглядеть «тачкой для бедных», если знать о существовании Bentley и Bugatti.

Каждый, кто пользовался услугами агентов по недвижимости, сталкивался с их тактикой — показать кучу «курятников» перед тем, как предоставить для просмотра просто посредственную квартиру. Вряд ли вы захотели бы ее рассматривать, если бы она была первой и единственной, куда вас привели. Однако после того, как потенциального жильца напугали сравнением с остальными квартирами, эта покажется вполне приличной: «Смотри, даже обои не отклеились». То есть покупатель фактически обманывается, основывая свой выбор не на объективных характеристиках предмета, а на сравнительных. Бизнесменам стоит помнить об этом свойстве человеческого мозга, выстраивая свой ассортиментный ряд.

Во время одного исследования врачам давали информацию о некоем средстве X, которое помогает от определенной болезни. После ознакомления с информацией о лекарстве, их спрашивали, прописали бы они это лекарство своим пациентам или нет. Врачи в основном соглашались, прописывать его отказалось только 28% врачей. Однако когда другой группе врачей дали информацию о двух подобных препаратах X и Y, уже 48% участников эксперимента решили не прописывать ничего.

Очевидно, что расширение списка возможностей затрудняет выбор. Наверняка, у каждого из вас есть в памяти ситуация, когда вы стоите перед ресторанным меню, вывешенным на улице, долго в него смотрите, а потом решаете вообще не заходить в это заведение.

Чем больше равноценных возможностей вы даёте для сравнения, тем больше человек начинает думать о «таком же, но с перламутровыми пуговицами». То есть в его голове возникает фантастическая опция, включающая все преимущества и исключаящая все недостатки из существующих вариантов выбора. Назначая встречу по телефону, попробуйте не давать альтернатив времени встречи. Если вашему клиенту удобнее в другое время, он сам вам об этом сообщит.

Сравнение «бок о бок» характеризуется одним очень коварным свойством. Дело в том, что оно заставляет нас уделять внимание каждому атрибуту, отличающему друг от друга сравниваемые предметы. Часто можно обнаружить покупателей в супермаркете, зависших у витрины с чаями и совершенно расстроенных тем, что просто невозможно выбрать то, что им нужно. Если бы на витрине стоял просто черный или просто зеленый чай, покупатели и времени меньше потратили бы, и сами были бы счастливее. Не потому ли в сети МакДональдсе стандартное детское меню называется «Хеппи мил»?

Частота появления на фотосайтах просьб вроде «Порекомендуйте камеру» подтверждает наличие проблемы сравнения. Можно тратить часы и дни своей жизни, выбирая фотоаппараты, сравнивая их подробные технические характеристики. У Sony есть компенсация вибраций, встроенная в матрицу, а у Canon — башмак под вспышку на компактном фотоаппарате. Один фотоаппарат позволяет вести серийную съемку с большей скоростью, а другой — меньше шумит на высоких значениях светочувствительности. У одного широкий угол и всё. У другого угол не настолько широк, как хотелось бы, однако есть множество дополнительных свойств.

Рассматривая фотоаппараты и их характеристики, практически невозможно за пять минут решить, какой именно из них вам нужен. При этом есть показатели, которые бы вы учитывали в любом случае. Например, вес и размер, если вы ищете компактную камеру. Однако о большинстве свойств вы даже не задумывались и вам приходится обращать на них внимание, ведь вы попали в игру «Сравнение бок о бок». Именно эти, ранее неважные параметры отличают одну камеру от другой.

А какие характеристики волновали бы вас, если бы вы покупали, к примеру, новый словарь? Во время одного исследования людям предоставляли возможность назначить цену за словарь. Это было новое издание в прекрасном состоянии, оно содержало 10 000 слов. В среднем люди давали за него 24 доллара. Другой группе предложили установить цену на словарь с порванным переплетом, который содержал 12 000 слов. В среднем они готовы были заплатить 20 долларов. Но когда третьей группе позволили сравнить два этих словаря вместе, то за целый, но краткий они давали 19 долларов, а за порванный, но большой — 27. Очевидно, что людей волнует состояние обложки. При этом они начинают обращать внимание на количество слов только тогда, когда эта характеристика становится предметом сравнения бок о бок.

То есть ценность покупки определяется тем, как она выглядит на фоне другой, а не объективной ее полезностью. Мало того, люди склонны видеть разную ценность в вещах, если они сравнивают их в разных условиях. Получается, чтобы понять, насколько нам выгоден тот или иной выбор в *будущем*, мы должны пользоваться тем видом сравнения, который нам будет важен в *будущем*, а не в *настоящем*.

Как часто мы делали выбор в супермаркете, зайдя туда с пустым желудком? Нам казалось, что именно эта ароматная, жирная, полная икры копченая мойва принесет нам намного больше удовольствия, чем сетка морковки, внесенная в список покупок. На самом деле морковка съедалась моментально, зато мойва ждала своего часа. За завтраком ее не съешь, обед проходит на работе, ужин — в регулярном режиме. Ждем выходных? Но для них уже куплена не менее красивая селедка...

Однажды добровольцам предоставили возможность заранее описать то удовольствие, которое они получают от пачки чипсов. Участников разделили на две группы. Первая предсказывала свое удовольствие, видя перед собой шоколадку, а вторая — банку сардин. Те, кто видел сардины, предсказывали сильное удовольствие от чипсов. Те, кто видел шоколадку, — куда меньшее. Оно и понятно: чипсы, конечно, вкусны, но шоколадка лучше. Однако и те, и другие ошибались! О каких сардинах и шоколаде речь, если сейчас ваш рот полон хрустящих чипсов? К чему вы потянетесь, в конце концов, снова: к еще одному ломтику хрустящего картофеля или вы начнете распечатывать сардины либо шоколадку? То есть сравнения, которые невольно делали добровольцы, представляя, как они будут есть чипсы, совсем не совпадали с представлениями, которые бы у них были, если бы они действительно ели чипсы.

Типичная ситуация: в заграничной поездке вы знакомитесь с людьми, которые вам кажутся родными и близкими лишь потому, что вы сравниваете их с местными населением. Вы понимаете друг друга, у вас общие цели и общие ценности. Однако по приезду на родину, продолжая общение, вы видите, что они совсем не вашего круга.

То же самое движет нами, когда мы покупаем новую одежду, обувь, головные уборы, белье. Мы сравниваем их с теми вещами, что уже у нас есть, немного поношенными, но не старыми. Однако через две-три недели эти новые вещи становятся тоже поношенными и все удовольствие исчезает. У нас в шкафу просто становится меньше места. Тогда и произносится (особенно это касается девушек) сакраментальная фраза «Мне нечего надеть!»

Интересный эффект сравнения бок о бок возникает тогда, когда мы хотим продать что-то своё. Например, квартиру или машину. Давно известно, что находки приносят людям меньше радости, чем потери приносили бы печаль. Мы будем более несчастливы, потеряв 100 долларов, чем были бы счастливы, найдя ту же сумму. Многочисленные опыты и эксперименты на добровольцах демонстрируют, что ожидание возможной потери не позволяет людям брать на себя риск с таким же ожидаемым вознаграждением. Вот представьте: вам предлагают сделку. Генератор случайных чисел настроен на выпадение любого числа от 1 до 100 и, если число будет больше 25, то ваше материальное положение будет удвоено. В два раза больший дом, в два раза более дорогая машина, удвоение зарплаты и т.п. Однако если выпадет число меньше 25, то у вас забирают совершенно всё и отпускают на улицу в одном белье. Если вы принадлежите к категории благоразумных людей, на эту сделку вы не пойдете. Хотя, с точки зрения экономиста, она рациональна.

Теперь перейдем к продаже, скажем, вашего автомобиля. Сколько стоит ваша машина? Тяжело ответить. Посмотрите в страховой полис, там стоит страховая сумма. Это именно та сумма денег, которую сейчас заплатили бы за ваше

средство передвижения. Вы продадите ее за эти деньги? Ага, конечно! Я полагаю, покупателю, который всерьез предложит эти деньги за машину, вы сначала постараетесь сломать ребра. Теперь, взгляните на покупателя. Что видит он? Видавший немало автомобиль с какими-то царапинами и вмятинами. Неизвестно, как он эксплуатировался, почему у него наполовину лысая резина, а подвеска требует ремонта. Вдобавок выхлопная труба вся в ржавчине. Сколько-сколько написано в полисе? Ага, конечно! За такие деньги к этой машине еще и шофер должен прилагаться.

Откуда же такая разница в оценке? Дело в том, что вы, оценивая свою машину, думали о сделке как об утрате автомобиля. При этом покупатель думал о ней, как о находке. И вы, и он сравнивали бок о бок свое существующее состояние с тем, насколько вы/он будете счастливы после заключения сделки. Как было замечено выше, выигрыш, равнозначный проигрышу, субъективно оценивается слабее.

Но если бы покупатель встал на ваше место, реально ощутив себя владельцем этой машины, он бы почувствовал, что каждая копейка, потраченная на нее, стоит того. Так же как и вы, выйдя из роли владельца машины и живя без нее, согласились бы с точкой зрения покупателя. Однако мы вообще не умеем сравнивать такие вещи. Сравнивая варианты своего будущего состояния, мы строим это будущее из кирпичиков настоящего, совершенно не замечая подмены.

Покупатель и продавец не договариваются и, возможно, даже сомневаются в порядочности друг друга только потому, что при принятии решений используют сравнения, как покупатель и продавец, а не сравнения, которые бы использовали вла-

делец и не-владелец. Хотите, чтобы ваш покупатель согласился с установленной вами ценой? Поставьте его на место владельца. Заставьте его назвать ту пользу, которую он получал бы, имея этот товар. Что бы он позволил себе, кому еще это было бы интересно. Окуните его в будущее.

Теперь попробуйте, используя новые знания, понять, что ощущает клиент, когда вы ему предлагаете нечто «революционно новое и сногшибательно великолепное». Допустим, он сыт и не может внятно ответить на вопрос, надо ли ему это. При этом, когда ему будет очень надо, когда он «проголодается», вас рядом может не оказаться.

Проведем мысленный эксперимент. Оцените, пожалуйста, что длиннее у льва — его задняя лапа или его хвост? Оценили? Готовы сказать ответ? Не нужно. Интересно другое: что вы представили? Вы сначала «нарисовали» льва, потом его заднюю часть крупным планом, отставленную лапу и хвост, который явно ее длиннее. У себя в голове вы сравнивали хвост и лапу не реального льва, а воображаемого. При этом ваша оценка была вполне адекватной.

Второй эксперимент: представьте себе ситуацию, когда пьяные подростки на авто обгоняют вас на дороге, агрессивно подрезают и улюлюкая уезжают. Какова ваша реакция? Почувствовали? У вас почти появилась испарина на лбу, точно расширились значки и слегка подскочило давление, а с языка чуть не сорвалось неприличное слово. Тут работает то же самое: чтобы узнать собственную реакцию, мы представляем себе эту сцену так, чтобы отреагировать на нее, потом оцениваем свою *реальную* реакцию на воображаемую сцену и даем ответ. Наше представление о нашей реакции — достаточно надежный инструмент оценки.

Вернемся в супермаркет и зададим голодному покупателю вопрос: «Представьте себе, что вы совершенно сыты. Вы бы захотели есть эту копченую мойву, которую только что положили в тележку?» Реакция покупателя будет быстрой. Он тут же выложит рыбину назад в холодильник, потому что *представил* себя наевшимся, «примерил» мойву к своей сытости и принял решение. Вы никогда не сможете продать копченую мойву с помощью ее демонстрации совершенно сытому человеку, который только что вернулся от тещи, накормившей его до отвала. Зато вы можете продать ему мойву, попросив его представить, что он очень голоден, и спросить его, вкусна ли копченая мойва.

В крупных продажах это не работает. Решения принимаются не одним человеком и они, как правило, основаны на рациональном выборе. Однако и здесь, чтобы дать понять человеку, зачем ему нужен ваш товар, его надо попросить описать ситуацию, в которой этот продукт оказался бы необходимым. Стоит спросить, как человек выпутывался бы из нее без вашего товара и с ним. Какие бы выгоды он получил от использования вашего предложения? Чем бы ему помог ваш продукт?

Неизбежное

Как вы бы отнеслись к человеку, который постоянно пускает газы или ковыряется в носу, а потом ест «добытое»? Вы бы продолжили с ним отношения? Вы бы позвали его к себе в гости? Общались с ним? А если это ваш брат или начальник?

Еще примеры? Как бы вы отнеслись к кандидату в президенты, который бы ограничивал свободу собраний или использовал автоинспекторов для устройства козней оппоненту? Или как бы американцы отнеслись к кандидату в президенты, который занимался оральным сексом с секретаршей, о чем незамедлительно узнала пресса? Как мы отнесемся к действующему президенту, «закручивающему гайки»?

В этих примерах вначале мы бы искали мотивы для осуждения. Но когда мы осознали бы неизбежность общения с этим человеком или жизни в стране с таким президентом, у нас быстро нашлись бы мотивы для оправдания или даже поддержки.

Почему мы не готовы простить кандидату на должность опоздания, хотя смотрим сквозь пальцы на расшатанную дисциплину своих подчиненных или сотрудников?

Вроде бы мы сравниваем похожие вещи, однако реакция у нас совершенно разная. Почему так? Потому что нация должна сплачиваться вокруг президента? Или потому что родственники кровно близки? Или потому что первое впечатление решает все?

Или потому, что мы готовы искать больше позитива в тех вещах, которые мы не в силах изменить. Наша первая реакция на неприятные реалии — изменить их. Однако если это нам не удастся, приходится менять свое отношение к ним, иначе мы не будем счастливы. В человеке срабатывает встроенная оборона от негатива, которая выработалась у него в процессе эволюции.

«Зарплата маленькая, но хорошая», — так говорят в больших компаниях с маленькими зарплатами. Правда, если

попросить людей за 3000 гривен в месяц или, что вполне адекватно, за 100 гривен в день работать на тебя, не отрывая головы, они тут же отказываются. Почему? Потому что они сравнивают избегаемую возможность с неизбежной. На наши оценки правильности выбора влияет еще и то, насколько он неизбежен. К неизбежным вещам мы склонны относиться более позитивно, даже если это эшафот.

«Когда без этого нельзя обойтись?» — один из важнейших вопросов, на который должен ответить Белый продавец. Мы не знаем, из чего на самом деле состоят продукты, которые мы покупаем в супермаркете. К тому же мы догадываемся, что производитель склонен экономить на качестве: в овощах будут пестициды и нитраты, в колбасе — соя, а в сыре — пальмовое масло. Но для нас все это является вторичным, ведь нам просто нужно есть, чтобы жить. У тех, кто не выращивает еду самостоятельно, нет выбора — ее приходится покупать. Поэтому люди, отлично сознавая, какого качества эта колбаса, относятся к своей покупке довольно спокойно.

Ценность достижений

Что интересно, очень часто наши предпочтения зависят не только от реального сравнения бок о бок, но и от воображаемого. Мы склонны придавать большую ценность тем вещам, которые нам достались с большим трудом. Тут снова работает «внутренняя самооборона» человека, выдающая желаемое за действительное и оправдывающая уже совершенные поступки. Этим эффектом можно объяснить немало явлений — от последствий ухаживания за представителем противополож-

ного пола и тактикой приема таких ухаживаний до оценки результатов войны. Чем сложнее что-то досталось, тем оно сильнее ценится.

Например, во время исследования, где в качестве добровольцев выступали студенты, участникам было предложено вступить в элитный университетский клуб. Церемония приема в него сопровождалась тремя ударами тока. Разумеется, студентов разделили на две группы. Одним доставались очень сильные, практически шокирующие удары током, а другим — не очень мощные, скорее, для формальности. В результате те студенты, которые получили больший заряд, полюбили студенческий клуб больше, чем те, кто получил меньший заряд. Мало того, отдельный тест показал, что осознание цели, с которой студенты идут на испытания, давало им меньшее физическое ощущение боли. В человеке, как видим, включается оборонительный механизм, он ищет и находит позитивное восприятие произошедшего с ним: «Зато я теперь член элитного клуба!» Слабые же удары током не были достаточно сильны, чтобы запустить этот самый механизм «внутренней обороны». Значит, для того, чтобы включить такой механизм, переживание должно быть довольно сильным.

Вам все еще непонятно, за счет чего держатся тоталитарные режимы и секты? Почему начальник-самодур бывает любим своими подчиненными? Или как можно любить вещь, например, автомобиль, только за то, что он тебе дорого достался?

Тем, что человек придает большую ценность полученному с трудом, пользуются продавцы и маркетологи, отправляя рекламные листовки в конвертах, а не просто так. Если мы

достаем рекламку из конверта, мы тем самым придаем ей большую ценность, и в мусорник она полетит немного позже, чем объявление без конверта.

Именно поэтому клиенты с таким пренебрежением относятся к продавцам, нашедшим их по «холодным» звонкам. Именно поэтому клиенты очень ценят тех продавцов, которых они нашли сами по рекомендациям. Белые продавцы не озабочены поиском клиентов. Они озабочены тем, чтобы клиент, спросив своего партнера, коллегу, друга, получил в ответ нужную рекомендацию. Когда он сам приложил усилия к поиску продавца, тот будет выше цениться. Поэтому забота Белого продавца — сделать так, чтобы клиент, находящийся в поисках, нашел этого поставщика до того, как обнаружить его конкурентов.

Наличие и отсутствие

Однажды экспериментаторы научили голубя получать корм после того, как он нажимал на клавишу. Они установили в клетку две клавиши и одну из них время от времени подсвечивали. Когда горела подсветка, голубь мог клюнуть подсвеченную клавишу и получить награду. Интересный результат эксперимента заключался в том, что голубю даже не пришлось в голову клюнуть вторую клавишу, поскольку ее не подсвечивали. Хотя, вкусное зернышко ждало бы его и там.

На самом деле люди недалеко ушли от этого голубя и вообще неспособны здраво оценить факт отсутствия чего-нибудь. Возможно, дельфины вовсе не спасают моряков, а просто балуются ими, толкая носом как мячик. Те моряки, которых случайно дотолкали до берега, рассказывают, что их спасли

дельфины. Другие моряки — вообще ничего не рассказывают. Мы не способны оценить результат действий дельфина по спасенным морякам и делаем ложный вывод.

Вот и клиент не может оценить те проблемы, которые возникают из-за отсутствия у него того, что вы продаете, если вы ему в этом не поможете. Этим феноменом усиленно пользуются религиозные деятели и политики: «Он усердно молился и Бог ему воздал!» или «Он не ел мяса и выздоровел!», или «Он сделал обрезание и нашел кошелек с деньгами!», «политик ХХХ построил дорогу! Ура!» Простите, а как на счет того, что он *не построил, а украл?*

Как вы думаете, сколько мусульман *не совершало* теракты? Об этом вообще никто не задумывается. Просто принято считать, что теракты — дело рук исламистов. Однако сухая статистика о количестве терактов в США свидетельствует, что 94% всех террористических актов в этой стране было совершено не мусульманами.

Когда-то давно у испытуемых американцев спрашивали, какие из двух пар стран больше похожи друг на друга: (Цейлон и Непал) или (Восточная Германия и Западная Германия). Большинство выбирало вторую пару. Удивительно, но выбор не менялся, когда у другой группы испытуемых спрашивали: «Какие страны наименее похожи друг на друга?» Как же, могут быть две страны быть одновременно похожими и не похожими? Здесь снова включался механизм невозможности оценки отсутствия. О Цейлоне или Непале американцы знали меньше, чем о Германиях, поэтому давали тот ответ, который модулировался вопросом. Они подсознательно начинали вспоминать общие черты двух Германий (*игнорируя отсутствие различий*), если вопрос был об общности, и различные черты

(игнорируя отсутствие общих черт), если вопрос был о различиях.

Когда люди покупают огромный внедорожник, они склонны выбирать его за то, что он пройдет там, где не пройдет обычный седан. При этом они совершенно не думают о том, где большой внедорожник *не пройдет*. В реальности же «месить грязь» приходится раз в год, а парковаться в тесноте — ежедневно.

Деньги вперед

Ранее в этой книге рассказывалось, что продавец должен позаботиться о том, чтобы сравнить финансовый результат для клиента для двух ситуаций: когда товар был приобретен и когда клиент остается без покупки. Если мы говорим о купле-продаже, то это всегда инвестиции. Мы платим сейчас и много, а получаем постепенно и потом. Все выгоды, которые клиент получает от сделки, отложены во времени, а все расходы должны произойти здесь и сейчас.

Вместе с тем, отношение людей к будущему всегда равносильно их отношению к чему-то далекому. И чем дальше находится объект, тем меньших размеров он кажется. Простые психологические эксперименты, предлагающие испытуемым 1 доллар сейчас или 2 доллара через год, показывают, что подавляющее большинство участников выберут доллар сейчас. Хотя, с финансовой точки зрения, этот выбор не имеет смысла. Инфляция доллара не составляет 100% в год и 2 доллара потом всегда будут лучше 1 доллара сейчас. Просто 2 доллара кажутся нам далекими и оттого незначительными.

Для продавцов есть и хорошие новости. Классик психологической науки Вальтер Мишель, профессор Колумбийского университета, прославился благодаря «зефирному эксперименту». Четырехлетнему ребенку выдавался кусочек зефира. Далее ему говорили, что у исследователя срочные дела и ему нужно на несколько минут выйти. Ребенку предлагалось сделать выбор: ждать 20 минут и потом получить уже не 1, а 2 зефира, либо съесть зефир сразу, а на второй не рассчитывать. В среднем четырехлетние дети могли сопротивляться соблазну на протяжении 3 минут. Однако около 30% сумели продержаться весь положенный срок и заработать второе лакомство. Впоследствии Мишель исследовал, как эти дети отличаются в возрасте 18 лет. Те, кто вытерпел, были гораздо успешнее в учебе и надежнее в жизни. В среднем они набирали в контрольном тесте на 210 баллов больше.

В годы индустриальной революции «терпеливые классы» — купцы и ремесленники, чей жизненный план предполагал длительную учебу, а затем многолетний труд ради благополучия в конце жизни, — сменили в качестве элиты землевладельцев, у которых материальное благосостояние развивалось по линейному графику. Эту теорию Матиас Депке и Фабрицио Зилиботти изложили в работе под названием «Терпение как капитал, выбор профессии и дух капитализма».

Успеха в этом мире достигает тот, кто способен терпеть, кто ради будущего достатка готов лишиться малого сегодня. Эти люди становятся успешными предпринимателями. И счастье продавца в том, что именно эти люди способны оценить разницу между «потратить сейчас и заработать больше потом» и «не тратить сейчас и не получить заработок в будущем». Именно таким людям можно и нужно показывать всю

финансовую привлекательность планируемой сделки. Это всегда интересно для собственников бизнеса, топ-менеджеров, капиталистов. Но это совершенно не интересно для исполнителей. Мало того, последние, получается, не способны мыслить терминами «сейчас хуже, а потом лучше». Они свой образ мышления транслируют и на предполагаемую ими реакцию руководства на предлагаемое продавцом решение. В результате «нет» вы чаще всего услышите от тех, кто не ничего не решает в компании, от тех, кто в детстве съел бы зефир сразу. Белые продажи именно поэтому нацелены на решение потребностей собственников бизнеса и менеджеров, реально отвечающих за результат. На тех, кто готов подождать, но взять 2 кусочка зефира. Слоган рекламной компании Guinness — английская поговорка: «Good things come to those who wait» (рус. «Хорошие вещи приходят к тем, кто ждёт»).

Можно позволить

Странно, но люди часто удовлетворяются не за счет факта достижения чего-нибудь, а лишь за счет намерения это совершить. Человек, который решил похудеть, может тут же позволить себе пирожное. Ведь он уже «худеет», значит, завтра он будет на диете. Люди, выбирающие для себя здоровое питание и следящие за потребленными калориями, с чистой совестью закажут в МакДональдсе чизбургер и салат, а не просто чизбургер. Как будто салат «очищает» чизбургер от калорий и вредных ингредиентов. Этим пользуются владельцы ресторанов. Добавляя в свое меню салаты, они стимулируют продажи картошки фри и бекона.

Стараясь сэкономить и покупая товары со скидкой, люди тратят больше денег, т.к. позволяют себе расходы на другие покупки. Аналитический обзор страховых компаний за 2010 год гласит, что владельцы гибридных автомобилей чаще попадали в аварии, получали на 65% больше штрафов и проехали на 25% больше километров, чем остальные водители. Выходит, осознание правильности своего поступка — покупки дорогого, но экологичного автомобиля — оправдывает небрежность вождения? Люди, дарящие что-то другим, также чувствуют себя «хорошими» и потому «позволяют» себе то, что не позволили бы в другое время. Исследования показывают, что в канун праздников наибольшие объемы продаж приходится на женскую одежду и обувь. Это вещи, которые люди покупают для себя, а не в подарок.

Источник этого парадокса кроется в уже упомянутом выше механизме дофаминовой стимуляции, выработанном в ходе эволюции. Дело в том, что покупатель, решившись на важный и ответственный шаг, уже получает дофаминовое вознаграждение и может успеть позволить себе денежные расходы до того, как оплатит ваш товар или услугу. Он ведь уже «хороший». А если вдруг деньги закончатся, ничего, завтра их точно будет хватать на ваш товар. Правда, потом может возникнуть новый заколдованный круг. Человек, желавший потратить деньги на важную для своего будущего покупку, но не удержавшийся от соблазна и отдавший деньги за ерунду, будет укорять себя, тревожиться и в поисках утешения поддаваться новым соблазнам. То есть ему никогда не будет хватать денег для действительно важных вещей. Он будет жить сегодняшним днем и все время будет страдать от этого. А из-за страданий снова продолжит жить сегодняшним днем.

Еще одна ловушка кроется в том, что люди оценивают завтра более идеализировано, чем сегодня. Люди покупают велотренажеры, рассчитывая, что они будут заниматься спортом. В будущем, как думает каждый, у нас больше времени и сил для полезных занятий. Но впоследствии оказывается, что тренажер выполняет лишь функции громоздкой вешалки. Спортивные и фитнес-клубы отлично знают об этой ловушке мышления, поэтому стараются продавать долгосрочные абонементы. Все равно не менее половины людей не будет использовать абонемент весь срок.

Таким образом, задача Белого продавца: не продавать людям что-то лишь потому, что от владения этим они становятся «хорошими», а при отказе от покупки — «плохими». Белый продавец решает более важные задачи — он помогает покупателю в достижении его целей. Тогда намерение или факт покупки не должны являться чем-то «хорошим». Это просто еще один шаг к цели. Если мы планируем поход и знаем, что для успешного завершения мероприятия нам нужно проходить по 20 км в день, мы не позволим «хвалить» себя за хорошо проведенное вчера и «позволять» себе пройти меньше сегодня. Это нелепо.

Пусть дофамин работает в стимуляции стремления к цели, а не стремления к покупке, которая является лишь шагом на пути достижения цели. Однако чтобы вести людей к их целям, нужно понимать, к чему эти люди стремятся. А чтобы это понимать, нужно знать их чаяния, читать их души, быть проводником и лидером для них. Белые продажи можно назвать лидерскими продажами: если обычные продавцы ведут себя

как миноги или рыбы-лоцманы, используя ресурсы своих клиентов — более крупных рыб — для достижения своих целей, то Белые продавцы, наоборот, ведут своих клиентов к успеху.

Влипание

Молодой человек выигрывает в лотерее бесплатный билет на футбольный матч любимой команды. Он не хочет идти на этот матч в одиночестве и уговаривает друга приобрести аналогичный билет. Когда они уже собираются отправиться на стадион, разражается ужасная гроза. Победитель лотереи выглядывает из окна и говорит: «В такую погоду меня может просто смыть с трибуны. К черту этот матч. Лучше останемся дома». А может быть, он говорит (особенно если имеет экономическое образование): «Издержки, которые я понесу в результате грозы, значительно превышают ожидаемое мною наслаждение от матча. К черту этот матч. Лучше останемся дома». Как бы там ни было, победитель лотереи отказывается от полученного приза. Но что же его друг? Да он просто в ярости! Он требует немедленно отправиться на матч: «Я не хочу потерять 100 гривен, которые заплатил за билет».

С точки зрения рационального экономического поведения друг ведет себя несколько странно. Ведь если издержки посещения матча превышают его выгоды, то в его интересах было бы воздержаться от посещения события. Но с точки зрения друга, он крупно влип, уплатив 100 гривен.

Примеры издержек влипания встречаются в огромном количестве в различных областях. Допустим, история с советским БАМом. Уже через несколько лет после начала строительства БАМ оказалось, что его было выгодней немедленно

ликвидировать, нежели продолжать. Тем не менее, строительство не остановили, хоть и не завершили полностью по сей день. Подобная история случилась с корпорацией Boeing, которая, проиграв тендер по поставкам министерству обороны США истребителей по программе JSF, все-таки достроила свой прототип X-32B. И это несмотря на то, что конкурирующий X-35 компании Lockheed Martin был лучше по целому ряду параметров. После Boeing описала свои, уже не нужные расходы, как «стратегическую инвестицию».

В 1879 году в Париже под председательством руководителя постройки Суэцкого канала Фердинанда Лессепса была создана «Всеобщая компания межокеанского канала», акции которой приобрело более 800 тысяч человек. Компания выкупила у инженера Уайза за 10 млн франков концессию на постройку Панамского канала, полученную им у правительства Колумбии в 1878 году. Международный конгресс, созванный перед формированием компании Панамского канала, высказался за канал на уровне моря; стоимость работ оценивалась в 658 млн франков, а предполагаемый объем земляных работ составлял 157 млн куб. ярдов. В 1887 году, чтобы сократить объем работ, пришлось отказаться от идеи бесшлюзового канала: средства компании (1,5 млрд франков) были растрачены, главным образом, на подкуп газет и членов парламента; лишь треть была израсходована на проведение работ. В результате 14 декабря 1888 года компания прекратила платежи и вскоре работы были остановлены.

К 1888 году на строительство канала было истрчено 300 млн долларов (почти в 2 раза больше, чем предполагалось), а выполнена была только треть работ. Причиной стал и непра-

вильный проект (Фердинанд Лессепс настоял на том, чтобы канал был прорыт на уровне моря), и низкое качество организации работ, и недооценка его стоимости, а также невозможность справиться с болезнями — малярией и жёлтой лихорадкой, — косившими работников. Есть сведения, что из-за отсутствия противоэпидемических мероприятий погибли, по меньшей мере, 20 тыс. человек. Стройка приобрела дурную славу, в газетах того времени писали, что некоторые группы рабочих привозили с собой из Франции собственные гробы.

В 1889 году компанию решено было распустить, и вокруг её деятельности возник знаменитый скандал во Франции в 1892—1893 гг. Дело передано было в суд.

Только в 1904 году к сооружению канала снова приступило военное министерство США. Главным инженером канала стал Джон Фрэнк Стивенс. На этот раз был выбран правильный проект: шлюзы и озера. На строительство потребовалось 10 лет, \$400 млн и 70 тысяч рабочих, из которых, по американским данным, около 5600 человек погибло.

Однако еще в 1877 году были начаты научные исследования Дариенского и Панамского перешейков, результатами которых стали проекты, предлагавшие провести канал через озеро Никарагуа.

Хотя перешеек Никарагуанского канала гораздо шире, чем Панамский, на нём совсем нет крутых гор и, кроме того, здесь можно воспользоваться большим озером и судоходными реками. Несмотря на то, что Панамский канал имеет длину всего 65,2 км (по суше), а Никарагуанский канал в 4 раза его длиннее, последний в ценах того времени стоил бы в 4 раза дешевле, чем цена завершения Панамского канала. Прорывать его пришлось бы всего на длине 45 км, а вынутые материалы

могли бы идти на постройку плотин и гигантских запруд. Однако в 1904 году никто и не мог представить себе, что «закопанные в землю» 300 млн. долларов и 20 тыс. человек нужно просто «выбросить» и начать строить новый канал в другом месте. Компании Никарагуанского канала так и не удалось собрать весь необходимый для постройки канала капитал в 100 млн долларов или убедить правительство Соединенных Штатов взять его постройку в свои руки.

Множество плохих фильмов оказывается просмотренным до конца только из-за того, что человек, осознавший, насколько плох фильм, оказывается под воздействием нескольких потраченных минут и денег. Эти минуты и деньги и заставляют его дожидаться конца ленты, надеясь, что он будет лучше начала. Многие военные конфликты продолжаются лишь из-за того, что одна из сторон не хочет идти на переговоры и требует продолжения боевых действия вплоть до полной победы. Необходимость полной победы объясняется тем, что ради нее уже принесено слишком много жертв. Любопытная логика.

Научно-технический прогресс ускоряется год от года. Компьютерные системы уже сейчас успевают морально устареть к моменту оформления их поставки. Идет новая научно-техническая революция, стремительно меняются технологии и методы работы. В этих условиях людям все сложнее принимать решения под давлением эффекта влипания. Невозможно представить, что купленную три года назад за огромные деньги систему выгодно заменить на новую, более производительную (при этом она стоит меньше, чем сформированные амортизационные отчисления на старую систему). Продавец

должен понимать нерациональное желание человека придавать ценность уже потраченным ресурсам, которыми будто бы можно еще воспользоваться. Только правильная консультация клиента с фокусировкой на бизнес-целях компании может помочь ему перешагнуть через сожаления и выбрать правильный путь. Белые продавцы должны уметь приносить пользу клиенту, глядя в его будущее.

Типаж

Когда клиент движим иррациональными чувствами, ему нужно дать то, чего он хочет. При этом мы понимаем, что он желает этого сейчас, но оценивать его будет потом. Продавец должен быть уверен, что клиенту в будущем будет хорошо. Подвести клиента к решению нужно сегодня, опираясь на нынешние ценности. Ведь если ему будет плохо в будущем, нельзя будет надеяться на положительные рекомендации. К тому же в этом прозрачном мире возмущенные крики недовольного клиента будут слышны намного дальше, чем его удовлетворенное урчание. И завтра новые покупатели, зная о проблемах с вашим продуктом, откажутся от его приобретения.

Мы подвержены стереотипному мышлению. Это не плохо, поскольку оптимизирует нашу жизнь. Мы практически никогда не сможем принять рациональное решение о покупке, т.к. не обладаем полной информацией. Даже если речь идет о простых вещах вроде бутылки молока, чтобы принять правильное решение о ее покупке, нам придется сравнить цену этого молока с молоком на соседних полках; с ценой на это молоко в соседних супермаркетах; оценить наши затраты времени и ресурсов на поездку в другие магазины; выяснить точный состав продукта и сравнить технологический процесс у

всех производителей, Только после этого можно будет принимать решение. Очевидно, что наши расходы времени и средств на добывание нужной информации не стоят этой пресловутой бутылки молока. И поэтому мы, руководствуясь собственными стереотипами, покупаем молоко с котиком на этикетке. Коты же любят молоко, да?

Будь мы роботами, принимающими только рациональные решения, подойдя к витрине с молоком, мы бы замерли там навечно, не в силах сделать правильный выбор. Подобные «ошибки программирования» существуют в природе у примитивных организмов. Гусеницы или муравьи могут «заикнуться» и ходить цепочкой друг за другом. Ночные бабочки летят на свет лампы, принимая ее за луну и пытаясь лететь под одним и тем же углом к ее лучам. Но луна далеко и потому позволяет сохранять направление, ориентируясь на нее. А лампа близко и, если пытаться при полете держать лампу, скажем, все время справа, будешь летать по кругу. Эволюция со временем отсеяла тех живых существ, которые были неспособны на иррациональные поступки. Наконец появился человек, который добивается успеха зачастую тогда, когда поступает не так как все, когда ведет себя, казалось бы, иррационально.

Впрочем, за иррациональностью поведения скрывается глубокая мудрость природы. Если бы все люди рационально хотели одного и того же, им бы ничего не хватило. Но кто-то любит желтые фрукты, кто-то — красные, кто-то вообще предпочитает корнеплоды, а вот еще один «псих» научился ловить и есть эту гадкую скользкую рыбу и теперь не претендует на растительную пищу. Почему у людей разные предпочтения? Это нельзя объяснить в пределах рационального для каждого человека. Зато в этих пределах можно объяснить вообще необходимость предпочтений для разных особей одного и того же

вида. Даже крысы умудряются сохранить свою популяцию лишь потому, что находятся те, кому приманка с ядом окажется не по вкусу. Девиз «Дифференцируйся или умирай!», поставленный в заголовок книги Джека Траута, не придуман им. Он взят из природы и применен к маркетингу.

В 1928 году психолог и изобретатель Уильям Марстон издал книгу «Эмоции обыкновенных людей», в которой он выделил четыре типа людей, в зависимости от предпочитаемой ими стратегии поведения в благоприятной или неблагоприятной среде.

1. Те, кто активно ведут себя в агрессивной среде, относятся к «доминирующему» типу — это властные, эгоцентричные, честолюбивые люди;
2. Те, кто активен в благоприятной среде — «влияющий» тип, такие люди общительны, обаятельны, популярны;
3. Те, кто в благоприятной среде предпочитает проявлять пассивность, относятся к «стабильному» типу, для них характерны последовательность, спокойствие и предсказуемость;
4. Те, кто предпочитает оставаться пассивными даже в неблагоприятной среде, — «соответствующие нормам», это дипломатичные, мягкие, тактичные люди.

Каждый из нас носит в себе эти стереотипы. «Чистого» поведения, свойственного лишь определенному типу, не бывает, как не бывает и чистых холериков или меланхоликов. Но мы, принимая те или иные решения в своей жизни, руководствуемся именно этими, данными нам от рождения, стереотипами. Мы объясняем свой выбор в терминах этих стереотипов. Доминирующие люди ищут выгоду и боятся быть обма-

нутыми. Влияющие ищут престиж и боятся быть отвергнутыми. Желающие стабильности ищут комфорт и боятся перемен. А люди, стремящиеся соответствовать нормам, ищут безопасность и боятся критики и ошибок.

Попробуйте сейчас объяснить себе, почему именно вы покупаете продукты питания на базаре или в магазине. Кто-то скажет, что на базаре выгодно. Но всегда найдется тот, кто скажет, что выгодней в магазине. И даже если цены будут свидетельствовать против этого утверждения, человек приведет еще с десяток аргументов, подтверждающих именно выгодность покупок в супермаркете. Найдутся также те, кто скажет, что им удобнее покупать в супермаркете (или на базаре). Будут те, кто объяснит свой выбор безопасностью. Они, не имея на то оснований, будут утверждать, что «на базаре все свежее», или, если их выбор — супермаркет, заявят, что «в магазине лучше контроль». Также среди опрошенных найдутся те, кто оценит «индивидуальный подход» на базаре или «престижность» супермаркета. И не имеет значения, где именно они совершают покупки на самом деле. У всех этих людей не найдется строгих доказательств своих предпочтений. Они думают, что поступают правильно, и объясняют себе разумность этого выбора, руководствуясь стереотипами.

К счастью для продавца, тип личности и их стереотипы выбора можно определить зачастую, даже не вступая с человеком в разговор, а лишь взглянув на него. Это помогает опытным продавцам подбирать нужные слова, предлагая свой товар. Хороший продавец в автосалоне всегда поинтересуется у вас, какую машину вы водили до того, и, главное, спросит, почему вы ее выбрали. По сути, ведь любую машину можно выбрать за то, что она либо экономичная, либо безопасная (в ней

много подушек и она прошла тесты), либо престижная (с оговоркой «в своем классе»), либо комфортная и вместительная (опять-таки в своей категории).

Если человеку, ищущему выгоду, возразить, что Гольф не самая дешевая машина в своем классе, он тут же ответит, что у нее больше ресурс запчастей и их нужно реже менять. На этот автомобиль дешевле страховка, у нее новый двигатель с пониженным расходом топлива, и вообще, еще есть десяток аргументов, оправдывающих высокую цену. При этом человек, нуждающийся в безопасности, все те же аргументы выкрасит в свой цвет: Гольф реже ломается и он сможет рассчитывать на него, низкая цена страховки означает низкую аварийность, новый двигатель он не вспомнит вообще, зато упомянет об усиленной подвеске. А низкий расход топлива даст ему уверенность, что он не застрянет с пустым баком между заправками. Человек престижа в той же ситуации вспомнит новый двигатель и заметит, что это передовая разработка. Также он сообщит, что для Гольфа у страховщиков особые условия. Те, кто выбрал комфорт, вспомнят про техобслуживание, но скажут, что им удобно не заглядывать под капот машины годами. К тому же, более недорогая страховка не столько выгодна, сколько удобна.

О человеке и его стереотипах расскажет нам обстановка, которую он вокруг себя создает, и поведение, которое для него характерно. Доминирующий человек не будет руководствоваться дресс-кодами. Влияющий, наоборот, будет одет так, чтобы быть уверенным, что он выглядит лучше своего собеседника: запонки, булавки, платки, дорогие костюмы. Этот человек окружит свое рабочее место дипломами в рамках, фотографиями своих достижений или ярких моментов жизни (например, рукопожатия с президентом). Человек, ценящий комфорт, сделает удобным все вокруг себя. У него тоже могут

быть фотографии на столе, но на них мы увидим его близких людей. Человек-стандарт будет поддерживать все в идеальном порядке.

Зная все эти особенности людей, можно легко построить беседу, основываясь на вещах, которые для них важны в первую очередь. Человек-престиж будет готов заплатить самую высокую цену за уникальность и за иррациональную уверенность в качестве дорогих вещей. Если вдруг вещь окажется некачественной, он сделает вывод: «Хм, ничего себе, какие же тогда отвратительные более дешевые вещи». Такой человек будет очень лоялен к вам, если вы предложите ему индивидуальные условия. Предлагая ему скидку, аргументируйте ее уникальностью сделки как для вас, так и для него. Человек этого типа, если и будет давать рекомендации, то только понимая, каким образом они поднимут его авторитет в глазах окружающих. Хотя, скорее всего, он предпочтет довольствоваться знанием, что у него есть уникальный поставщик с не менее уникальным предложением.

Человек выгоды будет интересоваться ценой. Он будет доминировать в беседе, постарается быстро выяснить все, что ему нужно, и принять решение. Таким людям нужно предоставить две-три четкие альтернативы, не перегружая их информацией. Это тот тип людей, которые уверены, что могут понять, что им нужно, глядя на описание размером с один лист А4. Если им не будет понятно, они делегируют проблему другим, но решение примут сами, на основе информации, донесенной тем, кто разобрался в вопросе. И поскольку главное для них — выгода, они должны увидеть ее для себя, для компании, для других, для продавца, наконец. Они никогда не рискнут взять «бесплатный сыр», считая, что всем в мире движет стремление к выгоде. Им важно четко понимать, в чем польза от их рекомендаций вам.

Человека комфорта крайне трудно сподвигнуть на какие-либо перемены. Новое опасно и непредсказуемо. Этот человек находится всегда в «зоне комфорта» и меньше всего он хочет выходить из нее. Лучшее, что можно ему предложить, — эксперимент, тест-драйв, пилотный проект. Эти люди, в отличие от двух предыдущих типов, внимательно относятся к чужим рекомендациям и легко будут рекомендовать вас. При этом продавать им тяжело потому, что они хорошие собеседники. Несмотря на свою любовь к разговорам и спокойное отношение к расспросам продавца, они будут оттягивать завершение сделки лишь из боязни потерять с вами связь. С такими людьми важно контролировать время, затраченное на встречу, и «вести» клиента к прогрессу в ходе разговора. Предлагая свой товар, не забудьте упомянуть, что именно в его приобретении будет выгодно людям, окружающим клиента. Ведь если покупка будет вызывать лишь зависть окружающих, человек-комфорт, вероятно, откажется от приобретения.

Человек-страх — самый сложный покупатель. Он считает, что является образцом рациональности и стереотипы ему чужды. Он не будет слушать продавца просто из боязни манипуляции. Он сам возьмет две огромные спецификации и построит таблицу преимуществ и недостатков. Он выработает такое решение, за которое его никто и никогда, как ему кажется, не станет критиковать. Он побоится давать рекомендации, так как не способен быстро проанализировать последствия того, к чему его совет может привести. «А вдруг?» — его любимый аргумент. Если вы хотите, чтобы человек этого типа купил товар, сошлитесь на опыт других. Дайте ему всю информацию и ни в чем его не пытайтесь убедить. Просто помогите ему сравнить все возможные варианты. Поскольку он не верит в искренность окружающих, вы должны иметь веские объяснения

своей помощи. Говорите с ним на языке цифр и бизнес-моделей, он это оценит. Ведь вокруг полно людей, $\frac{3}{4}$ из которых вообще не понимают ничего — это люди других типов личности, которые далеки от перфекционизма, процедурности и соблюдения норм.

Чтобы понять, насколько легко классифицировать людей по типам личности и движущим стереотипам, можно вспомнить любой хороший драматический фильм. Например, «Москва слезам не верит», в котором отлично изображены типы главных героев и их мотивы. Типичный доминирующий герой — Гоша (он же Гога). Типичный процедурный — главная героиня Катя Тихомирова. Люда Свиридова (героиня Ирины Муравьевой) и Родион (Рудольф) Рачков — типичные люди престижа. А скромная Тоня Буянова, которая первая вышла замуж и счастлива в браке с любимым мужем Николаем, — типичный комфортный человек, ценящий стабильность.

Теперь понятно, чем хорошее кино отличается от плохого. Вы сможете поделить по типам личности героев сериала «Трансформеры» или фильма «Человек-Паук», если попытаться отвлечься от черно-белого комплекта «злодей-герой»? Ведь серьезная часть социального интеллекта отвечает именно за «разрешающую способность» в отношении мотивов людей. И два (злодей-герой), и четыре (выгода, комфорт, престиж, безопасность) типа личности — очень грубая классификация. На самом деле все куда тоньше и интереснее. Поэтому худшее, что может сделать продавец, — начать клеить на людей ярлыки.

Итоги главы*Основные мысли*

- Человек не может выбрать без сравнения. Однако оно тоже дает субъективный результат. Часто сама возможность выбора загоняет клиента в тупик или делает его разочарованным после сделки.
- Чтобы человек мог совершить правильный выбор и не жалеть об этом, ему нужно помогать.
- Люди склонны рационализировать неизбежное. Если клиент не может не купить товар, он сам найдет причины для покупки. Если же он уже купил, то расскажет продавцу, зачем он это сделал. Это полезно для получения рекомендаций и сохранения позитивного отношения к продаже.
- Клиент должен ценить то, что он вас нашел. Поэтому не навязывайтесь ему и не совершайте «холодных» звонков.
- Люди не способны оценить того, чего нет. Клиенты не знают обо всех преимуществах вашего товара и не догадаются о них до покупки, если их не называть. Пусть они купят товар за то, за что они сами решили. Остальное будет для них приятным сюрпризом. Давайте больше, чем клиент ожидает.
- Люди, принимающие решения, отличаются от остальных сотрудников компаний тем, что они готовы инвестировать сегодня, чтобы получить завтра. Именно с ними и нужно говорить о продаже. Причем говорить нужно на языке инвестиций: сегодня потратить, а завтра получить.
- Клиенты могут «расслабиться» только от одного того факта, что они приняли решение о покупке, и в результате... не купить. Ведите клиента к его целям. Он покупает не потому, что он такой хороший, а потому, что ему это нужно.

- Чтобы убедить клиента заменить старое, но дорогое, на новое, но дешевое, нужно демонстрировать ему конкретные цифры, поскольку он склонен ценить уже потраченные деньги и не готов признавать, что он потратил их зря.
- Существует четыре базовых типа иррационального выбора: выгода, престиж, комфорт и безопасность. Можно различать, к какому типу принадлежит тот или иной человек, и разговаривать с ним на одном языке.

Упражнения

- Возьмите любой хороший фильм: «Служебный роман», «Укрощение строптивого», сериал «Теория большого взрыва». Не берите зрелищные картины или боевики. Распишите героев по типам личности. Почему вы приняли такое решение?
- Проследите за тем, как вы принимаете решения при покупке тех товаров в магазине, которые не были внесены в список покупок.
- Вспомните ситуацию, когда вы жалели о покупке, т.к. ваши ожидания не оправдались в реальности. Что вас заставило купить этот товар? Как вы будете вести себя в следующий раз?

С чего начать

- Обратитесь к существующим клиентам, попросите их описать 5-10 вещей, которые улучшились после покупки вашего товара. Как еще им помог ваш товар? Используйте эти ответы (и вопросы) в будущем при общении с потенциальными клиентами.
- Посмотрите на существующих клиентов. Чем они были движимы, совершая покупку у вас? Можете ли вы теперь говорить с ними на одном языке? Встретьтесь с ними.

Что продают менеджеры

Не работодатель выдает зарплату, работодатель только распределяет деньги. Зарплату выдает клиент.

Генри Форд

Любимое занятие

Предположим, у вас есть любимое занятие. Вы готовы заниматься этим все время, от заката до рассвета и каждый день (вам так кажется). Для кого-то это — горные лыжи, для кого-то — пляж, для кого-то — секс, для кого-то — шоколад. Не в этом суть. Представьте себе сейчас тщательно свое любимое занятие.

А теперь я скажу, сколько я вам буду платить за то, что вы этим занимаетесь. Чтобы оплата была справедливой, я:

- потребую от вас явки с 9-00 до 18-00, пропускного режима с электронными пропусками, фиксирующими перекуры;
- установлю систему штрафов за опоздания;
- поставлю план и буду следить за его выполнением;

- потребую писать еженедельные отчеты и готовить доклады на собрания и планерки;
- установлю дресс-код и кодекс поведения;
- напишу пару десятков важных инструкций;
- расставлю по офису видеокамеры;
- запрещу заниматься чем-либо еще, кроме выбранного вами любимого дела в рабочее время;
- буду негласно поощрять переработки и задержки на работе.

Вы все еще хотите заниматься своим любимым занятием в таких условиях? А то у меня в запасе найдутся и другие мероприятия по «мотивации персонала». Мы ведь совсем забыли применить такие хорошие инструменты, как «отчитывать за ошибки, особенно на публике» или «критиковать», или «держат людей в страхе увольнения», или пользоваться «ежовыми рукавицами».

Вот интересно, почему руководители, видя, что их сотрудники систематически опаздывают на работу, решают ужесточить режим, а не понять, почему сотрудникам не интересно прийти вовремя?

Часто менеджеры считают, что они вправе требовать от людей подчинения и исполнения всех указаний на том основании, что они платят деньги своим сотрудникам. Существует такое мнение, что хороший «человеческий ресурс» хочет работать сам и будет работать, дай ему только условия для работы — зарплату, компьютер, стол и туалет. Что роль руководителя заключается в том, чтобы давать инструкции, кричать «побежали», «махать кнутом», организовывать процедуры, распределять наказания, заставлять работать, ставить задачи и контролировать их исполнение. Тут же вспоминается фильм

«Миссия Клеопатра». Там были пародийно показаны вольные наемные строители (не рабы), которых, тем не менее, надсмотрщики били кнутами, чтобы они лучше работали. Мол, так тут заведено. Кредо таких менеджеров: никто не должен быть нянькой. Хочешь работать — работай. *Arbeit macht frei!*¹³ Не хочешь — вали отсюда! Если ты не разделяешь цели компании, те цели, которые поставил ее владелец, то тебе здесь не место. *Jedem das Seine!*¹⁴

Когда человека, как правило, хозяина бизнеса, спрашиваешь: «А много ли таких волшеббно-мотивированных людей?», он сокрушается и говорит: «*У нас в стране почти нет*». Но не глупо ли строить свой бизнес, основываясь на том, чего *почти нет*?

Нет людей, которые как идиоты будут пахать больше и лучше без каких-либо мотивов. Если вдруг у вас на работе кто-то работает именно так, сам по себе, это значит, что вы каким-то образом, вероятно, случайно задели тайную струну его души, что именно здесь и сейчас человек связал свой успех с успехом компании и потому полон энтузиазма. Однако это, как и любая влюбленность, быстро проходит, и мы снова получаем «обычный человеческий материал».

Есть еще пример. Посмотрите на огород. То, что вам нужно, растет и дает урожай, только если за ним ухаживать,

13 Нем. «Труд делает свободным» или «Труд освобождает». Фраза в качестве лозунга была размещена на входе многих нацистских концентрационных лагерей.

14 Нем. «Каждому своё». Фраза получила печальную известность как надпись, сделанная немецкими нацистами над входом в концентрационный лагерь смерти Бухенвальд (Википедия)

выращивать, верить в него. А то, что растет само по себе, как правило, относится к сорнякам. Тот человек, работающий с немотивированным энтузиазмом, скорее всего, все-таки получает нечто ценное в вашей компании. Просто вы не знаете, что именно.

Если так, может, стоит все-таки понимать, что работа менеджера не заканчивается на том, чтобы просто «создать условия»? Он должен давать людям то, что им нужно в обмен на приложенные усилия. В этом случае мы получим тех самых фантастических людей, которые «работают сами».

Кто кому клиент?

Почему деньги не являются тем, за что работают люди? Потому, что деньги — часть контракта, то, почему человек готов приходить на работу. Их платит любой работодатель и на рынке, в целом, для одной и той же работы зарплаты примерно одинаковы. Кроме того, по теории мотивации Герцберга, деньги не являются мотиватором, а выступают лишь «гигиеническим фактором», то есть одним из условий труда, а не тем, что наполняет людей энтузиазмом.

Так зачем же люди, а особенно продавцы, приходят работать на фирму? Почему они не могут работать сами на себя и получать свои комиссионные, работая независимым посредником? Если спросить об этом у них, окажется, что они ищут стабильность и рост. Они приобретают опыт, желают занять лучшее место в жизни, и при этом избегают рисков, которые в данном случае берет на себя фирма. Получается, что компания только «дает» своим сотрудникам, но ничего не берет сама? Нет. Всегда есть вторая сторона обмена.

Чтобы понять, что именно отдают продавцы своей фирме в обмен на рост и стабильность (есть еще и другие факторы мотивации, но не стоит углубляться), стоит посмотреть на продажу как на бизнес-процесс. У каждого процесса есть заказчик. С этой точки зрения ясно видно, что заказчиком процесса продажи является фирма. То есть продавец, реализуя товар или услугу фирмы, формирует добавочную стоимость не для конечных потребителей, а для компании. Если бы продавец был независим, компания платила бы ему комиссионные за каждую сделку, то есть за услугу посредника. Но когда продавец находится в штате компании, он получает намного меньше, чем независимый посредник. Значит, разница между комиссионными и этим «намного меньше» и есть та плата, которую платит продавец за свою стабильность и свое развитие. А когда мы говорим об обмене чего-либо на деньги, выходит, что речь идет не об обмене, а о продаже. И получается, что менеджер продавца сам является продавцом для своих подчиненных. Он продает им «товар» компании под названием «стабильность» и «развитие» и получает взамен деньги.

Продавцы, соответственно, являются клиентами своего менеджера, а менеджер является клиентом вышестоящего менеджера. Ведь если продавцы приносят компании деньги, они являются внутренними клиентами всего бек-офиса. Но часто на практике выходит, что внутренними клиентами продавцов являются все, кому не лень, — от бухгалтера до водителя. Тогда получается, что продавец должен отчитываться бухгалтеру, а не бухгалтер — помогать продавцу продать.

Клиенты — это те люди, которые оплачивают ваши счета за квартиру, ваши расходы в супермаркете, ваш отпуск, ваше лечение и так далее. Вы хорошо понимаете, что ваши

друзья, скорее всего, не придут к вам с деньгами и не скажут: «На вот, оплати ремонт своей машины». Зато так сделают ваши клиенты. В каком-то смысле они для вас лучше друзей и вы выстраиваете с ними искренние отношения. Грамотно выстроенные отношения ведут к расширению круга клиентов за счет взаимных рекомендаций. Затем рано или поздно наступает момент, который называется «точка насыщения». Вы более не можете расширять круг своих покупателей.

Клиент — это не всегда тот, кто потребляет товар. Клиент — всегда тот, кто приносит вам деньги. Исходя из этого, мы начинаем понимать, что рекламный плакат с кружкой красивого пенистого напитка, нужен, в первую очередь, не тому, кто его пьет, а тому, кто этот напиток продает тому, кто его пьет. Если вы — топ-менеджер сети продаж, как никто другой вы знаете, что об увеличении расходов на рекламу вас умоляют не потребители ваших услуг, а люди, продающие ваши услуги.

Обратите внимание: эти люди являются вашими клиентами вне зависимости от того, что вы думаете и как вы себя с ними ведете. Все ваши управленческие усилия, если они не принимают форму клиентоориентированности, не будут доказуемо эффективны. Если у вас что-то получается, то, скорее всего, вы неосознанно даете этим людям взамен на приносимые ими деньги нечто, о чем сами не подозреваете.

Однажды я беседовал с женщиной пенсионного возраста, которая жаловалась на директора своей организации. Это была околোগосударственная хозрасчетная структура и директор, по словам собеседницы, выглядел как тиран. Например, он заставлял выходить сотрудников на работу по праздникам.

— Но почему же вы соглашаетесь на это? Почему не сообщите «куда следует» о беспределе?

Она задумалась, а потом ответила:

— Знаешь, я никогда этого не сделаю. Когда мне нужны были деньги на лечение суставов — импланты, то он мне их дал. Я обязана ему своим здоровьем.

Получается, что директор был тираном лишь потому, что сделал всех обязанными ему. Его подчиненные ждали от него отеческой заботы и в дальнейшем.

Если человек приносит вам деньги, вы должны что-то давать ему взамен или хотя бы знать, что вы ему уже даете. Что именно? А? Это и есть мотивация. Реальная ежедневная работа каждого руководителя.

И если каждый руководитель — продавец, то продает он не товар, а свою услугу менеджера. Сергей Бубка не стал бы рекордсменом мира, если бы не его тренер. Успешный продавец не смог бы заработать всех своих денег, если бы не грамотное руководство им. И построить продажи можно, лишь осознав свою продающую роль для подчиненных. В этом и есть суть клиентоориентированности.

Причиной отсутствия клиентоориентированности является отчуждение работников от результатов своего труда. Работник считает, что он получает зарплату от компании. И компания старается его в этом убеждать. Хотя в глубине души каждый из работников понимает, что его присутствие на работе выгодно для работодателя. И значит, тот не платит зарплату, а возвращает сотруднику часть им же заработанного.

Но, как правило, работодатель или непосредственный начальник работника полагает, что это он — клиент работника, а не работник — его клиент. И выходит, что можно, например, собраться всем на совещание, оставив телефоны без внимания. Ведь совещание собрал босс, на которого мы работаем, а клиенты — люди приходящие. В результате разговор с клиентом может быть бесцеремонно прерван каким-нибудь «срочным» запросом от руководителя. У нас проявляются все признаки типичной болезни отчуждения. И работник никогда не будет в своей работе клиентоориентированным, если его начальник не ориентирован на этого сотрудника как на клиента.

Ликвидировать отчужденность надо с самого верха, с головы компании. Именно председатель правления компании должен раз и навсегда сначала поверить, а потом доказать себе, что все остальные члены правления компании суть его клиенты. Клиентоориентированность рождается наверху.

Никакие красивые плакаты и супертренинги никогда не помогут персоналу быть клиентоориентированным, если те же принципы не исповедует вся структура компании. Никогда компании не добиться успеха, если бухгалтерия воспринимает себя клиентом, вместо того чтобы считать клиентами остальные подразделения. Никогда IT-отдел компании не обеспечит ее успех, если будет фанатично распечатывать своды правил, выстраивать файрволы¹⁵ и устанавливать шпионское ПО. И так далее.

¹⁵ Специальное программное обеспечение, играющее роль «защитной стены» между сетью внутри компании и Интернетом.

Когда к клиентам в компании относятся таким образом, что у них нет чувства комфорта, это не проблема конкретного менеджера, а проблема всей компании, начиная с самого верха. У такой организации нет будущего.

Клиентоориентированность — это не плакаты в зале продаж, а глубинная философия компании. Клиент — это тот, кто приносит деньги, а не тот, кто потребляет вашу продукцию. Ваши работники — ваши клиенты, ведь именно они платят вам деньги, а не вы им — зарплату. Без выстраивания внутренней клиентоориентированности у вас не выйдет выстроить внешнюю.

Консультируя компании, я всегда рекомендую убрать ограничения на пользование интернетом для продающих сотрудников. Казалось бы, закрытие доступа в социальные сети, на видео-сайты, порталы по трудоустройству должно дисциплинировать сотрудников. Но подобные действия — лишь борьба со следствием, а не с причиной. Это как попытка лечить морфием аппендицит. Закрыв доступ, вы не заставите людей прекратить бездельничать, но перестанете понимать, как именно они бездельничают. Вы не избежите утечки данных, но не сможете более понимать, как они утекают. Вы не помешаете людям искать работу, но не заметите, когда они начали свои поиски.

Открытый для сотрудников доступ в интернет для вас означает понимание того, кто занят, а кто бездельничает. Вы сможете адресно корректировать поведение людей, мотивировать их и... смотреть, продолжает ли сотрудник лениться. Вы легко узнаете, кто ищет работу, кто смотрит порно в офисе, а кто пытается снять квартиру или купить машину. У вас все на

ладони — современное сетевое ПО позволяет видеть активность пользователей в сети, сохранять и анализировать протоколы этой активности. Самое главное: вы уже выступаете не в роли надсмотрщика, а в роли поставщика услуг продавцам. Открытие доступа — шаг к клиентоориентированности. Важен еще один небольшой штрих: пусть журналы доступа к интернету будут доступны не только вам, но и всем сотрудникам компании. Взаимная ответственность мотивирует намного сильнее, чем желание избежать наказания со стороны надсмотрщика.

Точка насыщения

Есть мнение (в ряде сфер бизнеса), что человек, приведший клиента в компанию, должен продолжать обслуживать этого человека. В целом поспорить с этим трудно. В B2B и просто крупных продажах решение о покупке принимается с оглядкой на перспективу работы в будущем (сервис, обслуживание). И личная симпатия к представителю компании решает очень много. Мало того, IBM — компания, которая когда-то делала компьютеры и ПО, а сейчас большую часть денег зарабатывает на консалтинге, проповедует этот подход до упора, и каков бы ни был карьерный рост человека внутри компании, найденные ним покупатели остаются его клиентами на всю жизнь.

Также справедлив подход, согласно которому усилия на удержание существующих клиентов должны превышать усилия на приобретение новых клиентов по принципу 80/20. На практике это означает, что новыми клиентами можно заниматься, если все старые удовлетворены.

Тут-то мы и получаем две важные проблемы.

Может показаться, что человек, который «продал», и человек, который «ведет», — разные по функционалу люди. Это не так. Функционал и там, и там одинаков — понимать потребность, переводить ее на внутренний язык исполнителя и предоставлять решение. Разным функционал может быть тогда, когда сама продажа осуществляется непрофессионально и по-браконьерски. Это то, что называется «впариванием».

Рано или поздно возникает точка насыщения, когда существующих клиентов столько, что уже нельзя обслужить новых. Само привлечение новых клиентов происходит тогда, когда старые постепенно «отваливаются» по разным причинам.

Нахождение продавца в точке насыщения — патовая ситуация. Она усугубляется еще и тем, что:

- сами продавцы время от времени «отваливаются», а старые клиенты идут в нагрузку к остальным продавцам, которые находятся в точке насыщения и уже не могут уделить внимания новым «старым» клиентам. Через некоторое время количество клиентов у каждого продавца все равно стабилизируется — неудовлетворенные клиенты уйдут, а у продавца наступит равновесное состояние;
- продавцы не только продают, а, как правило, еще и «обслуживают» бухгалтерию. Чем больше отчетности, бумажной работы, совещаний и планерок, перекуров, тем раньше наступает точка насыщения. Именно поэтому стоит выстраивать процессы в компании так, чтобы бухгалтерия обслуживала продавцов, а не наоборот.

Единственный способ развивать бизнес в такой ситуации — найм новых продавцов, которые будут строить свой портфель с нуля. Но это тоже не выход, и вот почему.

Представим себе, что на фирме есть 5 «старых» менеджеров. К ним присоединяется один новый. Исповедуя логику, описанную выше, руководитель будет уделять новичку меньше внимания. Сам новенький, видя разницу в цифрах доходов, будет очень сильно переживать, на него будут давить, могут устраивать дедовщину. Он будет жертвой выволочек и плохого настроения начальника (старики ведь уже «свои»). Его ошибки будут прощать реже, чем старикам. У давно работающего сотрудника будут «досадные недоразумения», а у новичка — «приметы, по которым судят о человеке». В довершение ко всему сработает стандартная ксенофобская реакция на новичка в старом коллективе. Если сотрудник удержится в таких условиях, пройдет минимум полгода перед тем, как он заключит первую серьезную, незаурядную сделку. Однако в 80-90% случаев новичок покидает компанию раньше, чем это случается. Получается весьма застойный коллектив, который, согласно закону полураспада, постепенно разваливается сам по себе. Фирма умирает и сворачивается до команды из 4-5 человек: бухгалтер, «играющий» директор, два старых друга директора и постоянно меняющийся новичок. Знакомо, не правда ли?

Даже если мы представим себе идеального менеджера, который правильно выстраивает конвейер рекрутинга, все равно у него самого когда-нибудь наступит точка насыщения, т.к. руководить более чем десятком продавцов он не сможет.

Почему же тогда менеджер не наймет себе в подчинение не продавцов, а других менеджеров, чтобы те нанимали

продавцов? Но как он найдет на это время, если сам «насыщен» продавцами? Поручит продавцам строить свои команды? А как? Откуда «насыщенные» продавцы возьмут время для рекрутинга и обучения новичков? Да и надо ли им это, если они прямо здесь и сейчас не должны потерять деньги от существующих клиентов. Тупик. Пат.

Мы с вами сейчас докопались до самого важного. До ответа на вопрос: почему редкая фирма в принципе может расти. И почему рост не бесконечен. Пока он идет до точки насыщения, тревоги это ни у кого не вызывает, а когда точка насыщения достигнута, ресурсов на развитие просто уже нет. Теперь чтобы развиваться, необходимо... терять клиентов. Кто же на это пойдет?

Рецепт успеха заключается в том, что продавец не должен выходить на насыщение, а достигнув 30-50% от своего максимально возможного количества клиентов, получив понятие о рынке, продукте, потребителях и техниках продаж, продвигаться по карьерной лестнице выше и оставшуюся часть времени уделять не привлечению новых клиентов, а рекрутингу и обучению новичков.

При таком подходе подразделение продаж в компании также выйдет на точку насыщения, но намного позже и другого рода. Тогда это будет касаться принципиальной возможности самого верхнего менеджера вообще уделять внимание нижним уровням, выкраивать время между всякой «ерундой» вроде встреч, совещаний, бизнес-планов, отчетности, вопросов стратегии, паблик рилейшнз и т.п.

Ключевое преимущество

Организовывая свой бизнес, нужно очень четко понимать, чем именно вы лучше других. Выше мы уже разобрали, что только понимание, чем ваш продукт или услуга отличается от того, что предлагают конкуренты, может быть основой качественных продаж. В продаже себя как менеджера своим продавцам это тем более важно.

Почему люди, которые работают на вас, не могут то же самое делать самостоятельно? Почему, отдавая вам часть своего труда, они платят вам? В чем заключается ваша услуга для них и за что они платят? К таким преимуществам можно отнести начальный капитал, его наличие в виде денег, оборудования, недвижимости, патентов, лицензий и других активов. Необходимый начальный капитал часто определяет порог входа новых участников на рынок. Дело обычно не в том, что его нет — на этот случай есть кредиты, — а в том, что вы, в отличие от остальных, готовы нести бизнес-риски, связанные с использованием начального капитала. Люди, работающие на вас и отдающие часть своего труда, платят вам за то, что вы несете риски, за «виртуальный кредит», за право пользоваться вашим капиталом. А риски вы готовы нести именно потому, что в чем-то осведомлены больше других.

Например, у вас есть квалификация, придающая вам уверенность в себе. Вы специалист в этой области и можете предвидеть все возможные риски, а не гадать. Квалификация дает вам возможность предоставлять своим сотрудникам информацию, за которую они тоже готовы платить частью своего труда. Это же позволяет вам разбить производство на ряд простых операций, которые можно поручить менее квалифицированному персоналу.

Значит, еще одна вещь, которую бизнесмен дает продавцам, — это организация бизнеса, его координирование. По сути, речь идет о найме диспетчера, который выполняет всю суебливую организационную работу, соединяет вместе этапы производства, согласовывает производство с продажами и организовывает сбыт. Также вы нанимаете непроизводящую часть вашей фирмы для того, чтобы содержать в порядке записи на счетах и отношения с налоговыми органами. Дополнительно вы при необходимости нанимаете юристов, кадровиков, службу безопасности, перевозчиков и т.п. Эти люди платят вам за то, что они знают, чем займутся завтра, ведь вы являетесь для них «вечным» клиентом, а это стоит денег. Разумеется, ваши услуги организатора бизнеса стоят тем дороже, чем выше ваша управленческая квалификация. То есть чем лучше из вас менеджер, тем больше у вас денег. И для начала вам стоит разбираться в управлении вашими работниками, чтобы предлагать им свои услуги.

Хотя бы один

Довольно сложный путь развития бизнеса проходят компании, оказывающие профессиональные услуги. Как правило, они начинают свой путь как команда профессионалов, знающих свое дело, но не умеющих продавать. К тому же делать это им мешает их собственная сверхкомпетентность, о которой было написано ранее в этой книге.

Клиент звонит в архитектурное бюро и спрашивает, сколько стоит проект дома. В ответ ему задают уточняющие вопросы:

- А что за дом? Сколько этажей, площадь? Каково назначение: жилье, офис, предприятие? В какой местности расположен? Из каких материалов будет строиться? ...
- Простите, у вас все так сложно... Вы не могли бы позвать кого-нибудь из отдела продаж?

В любом бизнесе нужно продать то, что ты сделал. Но сначала это нужно сделать или быть способным сделать. То есть, производство всегда стоит на первом месте, а продажи — на втором. Идея маркетинга — производить то, что нужно потребителям, — понятна. Но представить себе бизнес, у которого нет ни одного штатного продавца, можно, а вот продавцов, которым нечего продавать — нельзя.

Поэтому в продажах профессиональных услуг коллектив профессионалов, качество их работы и их репутация всегда стоят на первом месте. Это высококомпетентные люди. И, что интересно, они не уверены в своих силах, так как находятся под влиянием эффекта Даннинга-Крюгера.

Эффект Даннинга-Крюгера — когнитивное искажение, которое заключается в том, что люди, имеющие низкий уровень квалификации, делают ошибочные выводы, принимают неудачные решения и при этом неспособны осознавать свои ошибки в силу низкого уровня своей квалификации. Это приводит к возникновению у них завышенных представлений о собственных способностях. В то же время действительно квалифицированные люди, наоборот, склонны занижать свои способности и страдать недостаточной уверенностью в своих силах, считая других более компетентными. Таким образом, менее компетентные люди в целом имеют более высокое мнение

о собственных способностях, чем это свойственно людям компетентным, которые к тому же склонны предполагать, что окружающие оценивают их способности так же низко, как и они сами.

Вряд ли можно делать ставки на качественную продажу собственных услуг тем, кто, несмотря на свою сверхкомпетентность, не уверен в своих силах. Выходит, что невежественный продавец способен на большее, чем профессионал в определенной отрасли? Никто никогда не видел программиста, который себя продает. Невозможно представить себе инженера, развивающего потребности у клиента, и, тем более, нельзя вообразить стоматолога, догоняющего прохожих и спрашивающих у них разрешения заглянуть им в рот: а вдруг есть дырка, которую можно запломбировать.

Компании, продающие профессиональные услуги, продают, по сути, котов в мешках и впечатление, которое профессионал создает при первой встрече с клиентом, благодаря эффекту Даннинга-Кьюгера не будет самым лучшим. Рост бизнеса профессиональных услуг подчиняется органическим законам. Естественные рекомендации, а не активные продажи позволяют нарастить снежный ком клиентов. Но это все требует и времени, и удачи. Если бы все компании были способны одинаково наращивать снежный ком, то в мире было бы не 4, а 400 крупных аудиторских компаний.

Профессионалам, которые добросовестно обслуживают своих клиентов, мешает заниматься активным привлечением новых покупателей еще и сосредоточенность на тех проектах, которые эти специалисты ведут в настоящий момент. Стоматолог думает о конкретном зубе конкретного пациента. Аудитор проверяет отчетность конкретной компании. Адвокат не

способен находиться одновременно в двух залах суда и инженер не сможет делать два проекта одновременно с тем же качеством. Никому не нужно больше одного клиента в каждую конкретную минуту. Его и не обслужишь, и не привлечешь. А люди не склонны выходить из рутины и планировать свою деятельность наперед. Менеджер, управляющий такой компанией, даже не сможет должным образом мотивировать продавцов деньгами или еще как-нибудь для привлечения новых клиентов.

Но менеджер или хозяин компании должен думать о прибыли. А прибыль в таких условиях зависит от среднего счета, который может расти лишь тогда, когда у компании есть стабильный поток запросов на ее услуги, и когда она может выбирать проекты или задачи, приносящие больше денег. Но для того, чтобы была возможность делать выбор, нужно иметь, из чего выбирать. У компании в идеале должно быть больше клиентов, чем она способна обслужить. Это позволит ей выбирать, с кем работать, а с кем нет. Это даст ей возможность поднимать цену на свои услуги, регулируя как спрос, так и прибыль. В этом ключ процветания и быстрого роста компаний, оказывающих профессиональные услуги.

Что может менеджер такой компании предложить своим клиентам — команде профессионалов? Разумеется, услугу по поиску и привлечению клиентов. В большинстве случаев, так и происходит естественным образом. Менеджер является главным и единственным продавцом, а портфель заказов состоит на 80% из того, что принес этот менеджер в компанию. Часть менеджеров осознает, что в компании никто больше продавать не будет. Часть — наоборот, не понимает, почему остальные — люди такой же квалификации и такого

же опыта — неспособны привести в компанию новых клиентов. В результате получается, что в компании появляются неработающие системы стимуляции и мотивации, премирования людей за продажи, установка зависимости зарплаты от количества заказов и т.д. А потом менеджеры удивляются, почему профессионалы убегают от них.

Главное при такой организации работы — не попасть в «точку насыщения» и сделать так, чтобы продажами в компании с самого начала ее работы занималось, кроме руководителя, еще не менее двух человек. И если вы цените своих профессионалов, не заставляйте их продавать самих себя. Пусть они будут озабочены качеством своей работы, а не зарабатыванием денег. Иначе они покинут вас и, что часто бывает, уйдут на «свой хлеб», ведь и вы перестали оказывать им свои услуги менеджера.

Найм как продажа

Говоря о переманивании, мы ставим себе следующее разумное ограничение: оплата труда и прочая материальная мотивация для людей этого уровня, в принципе, одинакова и сложилась под влиянием рыночных механизмов спроса и предложения. К тому же опытный менеджер по человеческим ресурсам подтвердит вам, что деньги скорее демотивируют, чем мотивируют, когда речь идет о творческой работе, где решения задач надо изобретать, а не просто применять готовые.

Итак, проблема выглядит следующим образом: есть принц-на-белом-коне, работающий у конкурентов. Его надо переманить для клиента. Мы, конечно, уже убедились, что этот

конкурент нашего клиента является более успешным в той области, в которой нам нужно найти специалиста: у него лучше выстроены процессы или правильнее организованы продажи, или четко и без задержек работает бухгалтерия.

Что нам нужно сделать? Во-первых, стоит уже заранее завести дружбу с таким человеком, например, привлекая его время от времени для интервьюирования других людей. Стоит вообще тесно общаться в кругах высшего руководства, чтобы иметь возможность спрашивать их советов и рекомендаций. Не жалейте денег на кофе и старайтесь тоже быть полезными для таких людей. Например, давайте им время от времени бесплатные наводки на хороших кандидатов. От вас не убудет. Если же дружбы здесь еще нет, то вам стоит ее наладить. Этот процесс займет минимум месяц и клиента об этом стоит предупредить заранее, чтобы он не терял терпения.

Имея близкий контакт с таким человеком или будучи порекомендованными к беседе, вам нужно узнать, что именно не нравится нашему принцу в компании, на которую он сейчас работает. Для этого вам потребуется или душевная беседа с ним, или инсайдерская информация, или простые пресс-релизы, деловые новости, например, о смене одного из членов правления компании и т.д. Наверняка, каждому человеку что-то надоело, что-то пугает, в чем-то он не чувствует уверенности, что-то не контролирует, где-то не видит собственного роста, а местами и временами, где-то раз в квартал, ему даже хочется «развернуться и уйти». Ваша задача — поймать его как раз в такой момент. Станьте исповедником для таких людей, знайте о них все. Предоставляйте услугу выслушивания их

проблем. Зная о проблемах человека, можно при помощи извлекающих и направляющих вопросов привести его самого к мысли, что пора бы что-то поменять в этой жизни.

Например, так:

(Николай — «принц», Валентина — рекрутер)

- Николай, кстати, а как вы относитесь к работе Катерины?
- Ой, лучше не спрашивайте...
- Да, я тоже слышала о проблемах в ее департаменте.
- Да неужели? Видимо, этот позор вышел за пределы нашей компании. Ну, что поделаешь, не всегда есть возможность выбирать, с кем работать.
- А вы не пробовали разговаривать об этом с генеральным?
- Бесполезно. Она — то ли его кума, то ли кума его брата. Я, признаться, не вдавался в подробности.
- Незавидное положение, Николай. А как вы думаете, насколько серьезно сказывается неэффективность Катерины на вашей работе?
- Еще как сказывается. Все мы — внутренние клиенты друг друга, и если бы Катерина была хоть чуточку расторопнее и эффективнее руководила своими людьми, то и я бы показал бы лучший результат.
- Выходит, работа в одной команде с Катериной вредит вашей производительности?
- Да.
- А как это сказывается на вашей репутации?

- В конечном счете, моя репутация успешного менеджера страдает из-за моей вынужденной неэффективности.
- Вы, насколько я помню, были приглашены на работу через рекрутеров?
- Да.
- Николай, если смотреть на случай с Катериной, выходит, что деловые качества в вашей компании менее важны, чем родственные связи. Как вы думаете, что будет с вами, если на вашу позицию найдется кто-нибудь, близкий генеральному?
- Ну, пока же не нашелся, потому-то и решили привлечь рекрутеров. Хотя вы правы, от меня избавиться.
- Придает ли это вам уверенности в завтрашнем дне?
- Нет, конечно.
- Выходит, что вы всегда рискуете остаться на улице, причем с не самой лучшей записью в резюме, так как вы не были достаточно эффективным. Как долго вы рассчитываете искать работу, и есть ли у вас парашют?
- Ну, парашют мы пока не обсуждали...
- И каким вы видите выход из сложившейся ситуации?
- Активно искать работу я не смогу, тут же пойдут слухи по рынку, а для руководителя моего уровня это ни к чему хорошему не приведет...
- Вы знаете, Николай, мне кажется, я смогу вам помочь. Мы хорошо знаем друг друга, и если я увижу

что-нибудь стоящее для вас, я тут же организую встречу. Идет?

— Валентина! Вы просто мой спаситель! Разумеется, я к вашим услугам!

Естественно, у Валентины уже было что-то на примете, однако перед тем, как это предлагать, она продолжит разговор с Николаем, чтобы в доброжелательной форме узнать о работе его мечты. Зачем? Чтобы, тщательно запомнив или даже записав пожелания Николая, представить ему при следующей встрече подходящую вакансию как работу его мечты.

Что произошло в разговоре между Валентиной и Николаем? Валентина действовала как профессиональный продавец: она взяла маленькую зацепку, развернула ее до большой проблемы, сама же направила Николая к нужному ей решению и выступила уже реализатором его потребностей, а не просителем. Такой подход в рекрутинге справедлив не только для executive search, но и для вообще всех. Рассмотрим, например, диалог начальника отдела продаж и кандидата на должность торгового агента. Зарплата здесь не предусматривается. Комиссия большая, но ее надо заработать, перспективы для роста есть, но они весьма призрачны. Сам начальник ожидает, что кандидат не продержится и полгода. Неопытный рекрутер спасует в данной ситуации или попытается, не спрашивая кандидата о его нуждах, «отбарабанить» преимущества (как реальные, так и выдуманные), немного описать характеристики работы и ждать согласия кандидата. Вероятность успеха близка к нулю. Но Белый продавец решит, что не все потеряно, и начнет:

Валентина — начальник отдела продаж, Константин — будущий агент.

- Константин, прежде чем говорить о работе, которую мы вам хотим предложить, я бы хотела узнать кое-что о вас. Разрешите?
- Да, пожалуйста.
- Константин, расскажите, пожалуйста, какую работу вы ищете?
- Меня интересует офисная работа с четким графиком и нормальной ставкой.
- Вы правы, Константин. Это хорошая работа. Вы сказали, вас интересует ставка. Можно уточнить, что для вас ставка?
- Это, в первую очередь, стабильность и уверенность в завтрашнем дне.
- Возможно. Скажите, а почему вы ушли с предыдущей работы?
- Да я и не уходил. Нас выгнали. Дали на подпись заявления «по собственному» и отпустили на все четыре стороны. Знаете же, сейчас кризис.
- Вы правы, кризис многих людей лишил работы. И у вас там тоже была ставка?
- Да.
- И вам она помогла в вашей стабильности, когда вас взяли и уволили?
- Не особо.
- Спасибо, я еще вопрос задам. Вы знаете, на какой машине ездит ваш бывший начальник?
- Да, на Камри. Черная такая.

- Как вы думаете, кто-то платит ему зарплату?
- В каком смысле?
- Ну, ваш бывший шеф получает от кого-то ставку?
- Нет, конечно, он же бизнесмен!
- А как вы думаете, вот вы говорите — кризис, а ваш шеф перестал ездить на Камри?
- А чего ему переставать — как ездил, так и ездит!
- Выходит, что стабильность есть у вашего шефа, а не у вас?
- Выходит, да...
- И ставку ему никто не платит. Не кажется ли вам, что он купил у вас для себя стабильность, платя вам ставку?
- Хм, хитро выходит...
- Мало того, я вам скажу, что большинство окружающих, которые стабильно и надежно кормят себя и свою семью, никогда не рассчитывали на ставку. Это и плиточник, выложивший кафель у вас в ванной, и таксист, и адвокат, и сантехник, и мебельщик, и даже продавец сигарет, которые вы курите. Однако, спасибо за ответ, у меня к вам есть еще вопрос.
- Давайте.
- Предположим, у вас есть важное дело, например, вы собираетесь на свадьбу лучшего друга, и вам надо купить свадебный подарок. Вы сами пойдете по магазинам или попросите кого-то?
- Конечно, сам пойду.

- Правильно ли я поняла, Константин, что в важных для вас делах вы склонны полагаться на самого себя?
- Верно!
- Благодарю, если можно еще вопрос. Как вы думаете, хотели бы ваши друзья, настоящие друзья, чтобы вы больше зарабатывали?
- Конечно!
- А ваш бывший шеф обладал острым желанием повысить вам зарплату?
- Ха, разумеется, нет!
- Получается, что в важном для вас вопросе — обеспечении своей стабильности — вы полагались и не на себя, и не на друзей, а на человека, которого другом уж точно назвать нельзя, и который платил вам настолько мало, насколько мог?
- Выходит, так.
- И переработки у вас наверняка были... Вы часто оставались по вечерам?
- Бывало...
- И вам за это доплачивали?
- Да какое там...
- Получается, вы бы хотели иметь работу, в которой чем больше работаешь, тем больше получаешь?
- Да!
- И работу, в которой вы сами себе обеспечиваете стабильность?
- Да!

- Благодарю вас, Константин, работа, которую я вам предложу, именно такой и является. Стабильная работа с уверенностью в завтрашнем дне, со справедливой оплатой, которая зависит от того, как много вы работали. Разумеется, если вы ничего не будете делать, то вам ничего и не заплатят. Это же справедливо?
- Само собой!
- Вы, Константин, упомянули о рабочем дне. Правильно ли я поняла, что вас очень волнует удобный режим работы?
- Верно.
- И вам бы хотелось самостоятельно выбирать для себя рабочие часы?
- Ну... Это уже из области фантастики!
- Совсем нет. О режиме вашей работы я расскажу позже, еще хочу уточнить про офисную работу.
- Давайте.
- Работа, которую мы хотим вам предложить, офисная. У нас очень много офисной работы по заполнению бланков заказов, оформлению самих заказов, проверке платежей и поддержке существующих клиентов. Вам это подходит?
- Да!
- При этом, конечно, нужно будет выезжать к клиентам, а также вести самостоятельный поиск клиентов, чему мы вас научим. Для вас же важен персональный рост?
- Да!

Мы стали свидетелями классической продажи. Человек высказал пожелание, рекрутер уточнил, что человеку нужно на самом деле, перевел это в плоскость потребностей самого кандидата и предложил решение его проблем. В этом диалоге намеренно продемонстрированы несколько приемов убеждения. На практике достаточно одного или двух аргументов.

Портфель клиентов

Часто работодатели высказывают пожелания, чтобы продавец, которого они ищут, уже обладал портфелем клиентов. Чего хотят работодатели на самом деле? На самом деле они нуждаются в надежном решении своих проблем. И если мы зададим им прямой вопрос, зачем им менеджер с портфелем, они так и ответят: «Это резко поднимет наши продажи, и мы будем уверены, что сделали правильный выбор». Однако если работодателям нужна надежность и уверенность, то это что угодно, но не человек с портфелем или командой.

«Портфельный» человек пойдет туда, где платят больше, при первой же возможности, и удержать его клиентов у себя будет тяжело. Их же не смог удержать предыдущий работодатель, верно? Мало того, этот «портфельный» тип заберет с собой все новое, что успел наработать у существующего работодателя. При возможности он прихватит с собой клиентскую базу. Еще одно замечание: «портфельный» продавец — утопия. На практике достаточно редки успешные переходы хороших продавцов в другую компанию так, чтобы им удавалось перетянуть большую часть клиентов со старой работы. Почему? Да потому что продавец продавал клиентам не только себя, но и компанию, ее преимущества перед конкурентами.

Клиенты уже свято верят в свой правильный выбор. Если же продавец продавал только себя, то он просто прекратит работать на кого-либо и откроет свою посредническую контору. Зачем ему носить портфели от работодателя к работодателю и терять часть клиентов при переходе, если он может раз и навсегда сделать клиентов только своими, продавая и свой профессионализм, и знание рынка — где клиенту лучше быть обслуженным в следующем году или при следующей покупке. Если же у нас все-таки есть примеры людей, мигрирующих от работодателя к работодателю со своим портфелем клиентов, то неизвестно вообще, кто кого нанимает, и кто от кого зависит. В таких случаях, скорее всего, сам продавец приобретает в лице работодателя нужный ему ресурс, например, офис.

Деньги и карьера

К сожалению, деньги не мотивируют. Зачастую даже наоборот: чем больше у человека денег, тем меньше усилий он готов приложить для того, чтобы заработать еще одну копейку. Поэтому стоит четко разделять комиссионное вознаграждение и мероприятия по мотивации персонала. Поэтому же мотивацию нельзя называть «дополнительной», т.к. она — основная. Комиссия не является мотивацией, а является частью контракта между компанией и продавцом, то есть обязательным к исполнению фактором. Но у нас так повелось: называть все, что мы делаем, кроме уплаты комиссии, «дополнительной мотивацией».

И, разумеется, оплата труда равновесна. Все работодатели платят приблизительно одинаково за одно и то же. Вы не

сможете заставить людей работать только потому, что вы платите им зарплату. Если работодатель будет платить больше других, то его структура издержек на производство своих товаров или услуг сделает его менее конкурентоспособным на рынке. Значит, все платят настолько мало, насколько могут. Но и платить меньше, чем платят конкуренты, тоже нельзя, так как от работодателя уйдут квалифицированные кадры.

Существует двухфакторная теория мотивации Герцберга, согласно ей, деньги являются фактором не мотивирующим к труду, а удерживающим на работе. К удерживающим относят также политику руководства, условия труда, отношения внутри коллектива. Даже если все эти факторы будут максимально соответствовать пожеланиям работника, они сами по себе не вызывают удовлетворения от работы, если не представлены мотивирующие факторы: достижения, признание заслуг, ответственность, возможность для карьерного роста.

Для чего нужна «дополнительная» мотивация, когда мы имеем дело с продавцами, получающими тем больше, чем активнее они работают? Для бизнесмена любая мотивация должна рассматриваться, как средство интенсификации труда продающей структуры.

Некоторые компании начинают вводить т.наз. «уровни» продавцов, разделяя их на продавцов 1-го, 2-го, 3-го сортов и предлагая им «горизонтальную карьеру» — продавай лучше и получай больше!

Однако, на деле выходит следующее. В самый сложный этап работы продавца — на его старте — он вместо поддержки от компании получает штраф, хотя его трудовые усилия такие же или даже большие, чем у опытного продавца.

С точки зрения формирования предложения на рынке труда, новый продавец будет оценивать перспективу работы в компании по той комиссии, которую он наверняка получит, то есть по самой маленькой.

Т.к. комиссия для агентов разного «сорта» в любом случае не убыточна для бизнесмена, выходит, что он недоплачивает всем своим продавцам кроме продавцов «высшего» сорта. Это значит, что конкуренты наверняка смогут сделать продавцу более привлекательное предложение.

Бизнесмену невыгодно иметь продавцов «высшего» сорта и бизнес-модель как-то сама по себе выстраивается в сторону набора большого количества новичков-неумех вместо того, чтобы выстраиваться в сторону удержания ценных кадров.

Рассортировка продавцов тяжелее в административном плане — нужно не только отслеживать, какие комиссионные у какого продавца, но и вносить вовремя изменения в комиссионный план у тех, кто сменил свой «сорт» в ту или иную сторону.

Сами продавцы быстро сообразят, что к чему, и будут записывать продажи на одного продавца, чтобы полученная комиссия выплачивалась по высшему сорту, принося бизнесу неожиданный убыток.

Поэтому не стоит думать о делении агентов на подобные категории. Денежная мотивация у них и так есть, а придумывать что-то новое в этом направлении бессмысленно. Уже понятно, что чем больше зарабатываешь, тем больше получаешь. Человеческий мозг не в состоянии отличить два похожих раздражителя, идущих из одной точки. Точно так же мы не раз-

личаем без приборов двойных звезд на небе. То есть «сообщение», передаваемое при помощи «горизонтальной карьеры», уже дублирует «сообщение», которое передается при помощи комиссии.

Возможность построения настоящей карьеры является одним из четырех перечисленных ранее мотивирующих факторов. То есть, уделяя должное внимание карьерным амбициям ваших сотрудников, вы можете добиться повышения эффективности работы. По идее, правила карьерного роста должны быть прозрачны и выполнимы. Однако их выполнимость не должна стимулировать продавцов просто заниматься построением своей карьеры. Карьерный рост должен управляться административно. Иными словами, не должно существовать правил «автоматического» роста (при достижении тех или иных показателей). Принимать решения о росте в сети должны руководители, стоящие на ступеньку выше, чем непосредственные руководители растущего. Однако если в попытке разработать правила карьерного роста мы будем отталкиваться от достижений продавца, выполняющего свои непосредственные обязанности, то мы столкнемся со следующими проблемами.

Дублирование «сообщения», когда возможность построения карьеры работает параллельно с денежным вознаграждением. Это неэффективно.

Компетентность на своем уровне не является причиной для занятия руководящей позиции.

Продвижение «звезды» на ступеньку выше, еще не принеся в компанию хорошего менеджера, лишает компанию хорошего продавца.

На самом деле нам не нужен продавец на позиции менеджера. На этой должности нам нужен именно менеджер — человек, способный нанимать людей, обучать их и контролировать. Значит, мы делаем следующее. Все-таки устанавливаем порог производительности, при достижении которого возможно рассмотрение карьерного продвижения сотрудника. Порог этот не должен быть впечатляющим — на уровне средней успешности специалиста. Это будет хорошим стимулом для совершенствования новичков и позволит вам быть максимально гибкими, если вы решите расширить штат менеджеров, сохраняя правила игры.

Важным критерием возможности карьерного роста должен быть опыт работы. Если вы находитесь на этапе быстрого роста, то опыт должен быть максимально коротким. Например, три месяца. Если же у вас уже устоявшаяся сеть, то требуемый опыт следует держать таким, чтобы его не пережило большинство «летунов» — людей, которые уходят, ничего не достигнув и не пропитавшись лояльностью к компании. Также протяженный по времени срок выслуги будет адекватно воспринят существующими менеджерами, т.к. они смогут больше внимания уделять обучению и наставничеству перспективных продавцов, не боясь, что те быстро уйдут карьерной лестнице вверх.

Выше было указано, какие квалификационные требования должны предъявляться к менеджеру. Как узнать, может ли продавец управлять другими продавцами? Во-первых, мы устанавливаем, что для занятия должности необходимо пройти обучение. Соответственно, то, чему мы будем обучать будущего менеджера, должно быть заранее известно. Это, как

минимум, доскональное знание продукта, цикла продажи, знание теории рекрутинга и понимание отчетности.

В предпоследнюю очередь мы говорим, что карьерный рост возможен только при потребности компании в новом менеджере в данный момент. Например, у вас может просто не быть бюджета в этом году на расширение офиса и новый менеджер не входит в ваши планы, даже если есть достойный кандидат.

В последнюю очередь мы даем ему возможность испытать свою будущую работу: в течение определенного срока подобрать группу продавцов и научить их работать. Мы показываем ему, что он все еще продавец, а не менеджер, и результаты этой тестовой работы должны показать, на что он способен в действительности. Разумеется, заниматься продажами будущий менеджер в это время не способен, да и не должен, поэтому мы можем установить ему оплату труда на уровне 80-90% от уровня оплаты труда менеджеров. Само собой, перетаскивание продавцов от бывшего руководителя недопустимо, даже если эти продавцы — родственники будущего менеджера.

В любом случае, инициатива карьерного роста должна исходить не от самого продавца и, конечно, не от менеджера, а от руководителя уровнем выше. Менеджер в силу своей должности просто не заинтересован в росте продавца и не может его оценить как потенциального руководителя.

Самые лучшие

Когда мы пытаемся придумать какое-то дополнительное вознаграждение, например, организовать поездку за границу для лучших продавцов, обычно возникают размышления о бюджете такого подарка, и на повестку дня встает вопрос: «Как я могу сейчас сказать, сколько денег мне надо зарезервировать на подарок, если я не знаю, сколько людей поедет?»

Самым простым решением будут условия акции вроде «5 лучших продавцов поедут в Турцию в конце года». На вопрос, что конкретно надо сделать, чтобы достичь цели, ответа нет. Поэтому все продавцы, считая, что каждый из них уж точно не самый лучший, забывают об этой акции и продолжают спокойно работать. В конце года бизнесмен видит, что звезд нет, так как к «звездности» никто и не стремился, но посылать в Турцию кого-то надо, чтобы продавцы не подумали, что их обманули. И тогда он выбирает просто технически лучших по одному ему ведомым критериям (возможно, он посчитал, что лучше продавать корпоративным клиентам, а не розничным, и решил наградить лучших корпоративных продавцов, а не тех, кто продал больше) и отправляет их в Турцию, понимая, что выбрасывает деньги на ветер. Продавцы, которые не поехали, не могут до конца понять, чем же лучше других оказался Иванов, продавший за год всего на 10 гривен больше среднего показателя. Мягко говоря, они находятся в недоумении.

Но даже если конкретизировать заранее критерии «лучше-шесть», претендент на приз (известный фаворит) будет заинтересован в том, чтобы остальные отставали. Чтобы гарантировано получить приз, не обязательно продавать лучше всех.

Достаточно, чтобы остальные продавали хуже. В такой обстановке, вместо слаженной командной работы мы получим «террариум единомышленников», где каждый будет вставлять палки в колеса своему товарищу.

Такая неприятная и для продавцов, и для бизнесмена ситуация возникает по причине неправильной постановки целей для продавцов. Как известно из книг по управлению (поэтому детально эта тема затрагиваться не будет), цели должны быть:

- конкретными;
- измеримыми;
- значимыми;
- достижимыми;
- ограниченными во времени.

То есть условия соревнования за поездку в Турцию должны были бы звучать примерно следующим образом. В Турцию поедут те, кто:

- в течение следующих 12 месяцев
- привлечет больше 3 новых клиентов
- каждый из которых принесет больше 100 000 гривен продаж и потому станет новым ключевым клиентом компании.

Ко всему этому мы добавим, что такая цель, по нашим оценкам, вполне достижима, если постараться и приложить усилия. В прошлом году в компании появилось целых 50 таких клиентов. Получается, что мы не знаем заранее, сколько денег мы потратим на поездку в Турцию для лучших продавцов? Да. Пусть это будет нашим бизнес-риском. К тому же это не совсем плохо, если в компании появится больше, чем ожидалось,

хороших клиентов. Немного снизить этот бизнес-риск можно путем оценки бизнеса прошлого года, сравнением его с планом на этот год и пониманием того, сколько приблизительно людей поедет в Турцию. Скорее всего, это будет от трех до восьми человек. Этого диапазона вполне достаточно. Если у нас проблемы с бюджетом и сумма расходов на поездку в Турцию должна быть определена заранее, у нас все еще имеется большое поле для маневра: сроки поездки, класс гостиницы, сезон поездки и т.п. вплоть до наличия или отсутствия экскурсий.

Кстати, худшее, что можно сделать, — после постановки такой конкретной цели, добавить, что из всех выполнивших условия конкурса поедут только 5 самых лучших. В этом случае мы снова возвращаемся к тому, что никто не знает, что собой представляет этот самый «лучший». Зато, с точки зрения планирования, стоимость поездки ясна заранее и окончательно. Это — красивый пример того, как хвост виляет собакой, и как нельзя допустить в своей фирме ситуацию, когда продажи подстраиваются под другие процессы в компании.

Возможным вариантом того, чтобы наверняка вписаться в бюджет, станет объявление, что количество призов ограничено. Стоит объяснить, что существует некий квалификационный уровень, позволяющий претендовать на приз. Однако сам подарок будет разыгран в лотерею. Правда, в этом случае награда должна буквально затмевать разум. Автомобиль, квартира, кругосветный круиз — вот примеры суперпризов.

Штрафы

Распространенной практикой менеджеров в странах бывшего СССР является штрафование сотрудников. Менеджер считает, что таким образом он стимулирует сотрудника к соблюдению дисциплины и стандартов работы. К тому же часто система штрафов позволяет «законно» экономить на фонде заработной платы.

Но если посмотреть на то, как бежит стадо бизонов, можно увидеть, что оно перемещается со скоростью самого медленного и отстающего бизона. Быстрее бежать смысла нет. Львы, нападающие на стадо, сначала догонят самого медленного. Поэтому убегать в полную силу незачем. При этом бизоны мчатся во весь опор, если нужно успеть занять удобное место на водопое. Точно также работают и штрафы. Они не мотивируют поступать добросовестно. Они мотивируют избегать наказания.

Штрафы — яркий признак отсутствия клиентоориентированности в компании. Часто поведение сотрудника компании объясняется желанием не получить штраф, а не намерением обслужить клиента наилучшим образом. Пожалуй, каждый житель Украины сталкивался с так называемым «синдромом вахтера», когда сотрудник вроде бы коммерческой компании старается не для клиента, а для себя и своих штрафов. В супермаркетах строительных материалов и инструментов вам не помогут с покупкой дешевой мелочи, требуя предоплату и аргументируя, что без нее продавцу грозит штраф. И это вместо того, чтобы просто провести вас к кассе и положить эту «ценную» вещь на ленту, раз уж ее нельзя взять в руки без предварительной оплаты. В торговом центре охранник рано

утром не проведет вас к банкомату в еще огороженной от публики части торгового пространства, а скажет, что нельзя туда ходить, иначе его оштрафуют. Сотрудник банка не напрягает извилины, чтобы помочь клиенту снять деньги с его карточного счета в отсутствие карты. Штрафы не только разворачивают сотрудников спиной к клиентам, но и убивают наповал инициативу и мыслительный процесс. Если человека все время хлестать бичом, он перестает думать и превращается в тупое запуганное животное.

Еще одна особенность штрафов заключается в том, что они заменяют неформальные договоренности формальным контрактом. Человек, заплативший штраф, считает, что он уже искупил свою вину, и голова его освобождается от мыслей о проступке. Однажды заведующая элитным детским садом, решив простимулировать родителей забирать детей вовремя (в 18-30), ввела штрафы за опоздания. В итоге, родители, которые раньше чувствовали себя обязанными не подвести воспитателей, теперь стали опаздывать регулярно и вообще откровенно не торопиться с тем, чтобы забрать детей вовремя. Воспитатели стали уходить домой лишь к 9-10 часам вечера.

Зная эту особенность штрафов, я, консультируя одного из клиентов и получив от него жалобу на опоздания продавцов вопреки штрафам, предложил отменить их вообще. Разумеется, хозяин компании воспротивился этому, заявив, что тогда они «совсем расслабятся». Я попросил две недели на то, чтобы посмотреть, каким образом можно и штрафы отменить, и людей мотивировать приходить на работу вовремя. В ходе анализа работы компании выяснилось, что:

- продавцы получают 70% дохода за счет переменной части зарплаты. Фактически они являются независимыми агентами и им непонятно, каким образом трудовая дисциплина влияет на их производительность, тем более, что и клиенты раньше 10-00 на работе не появляются;
- у продавцов каждое утро была планерка, на которой их критиковали, выставляли напоказ неудачи, жестко «прессовали» на тему выполнения плана продаж. То есть никто вообще не хотел приходить на эту планерку и был готов выложить 10 гривен штрафа, лишь бы на ней не присутствовать.

Тогда я предложил сменить повестку дня планерки и самому проводить их некоторое время вместо директора по продажам. Благо он как раз ушел в отпуск. На этих условно «новых» планерках обсуждались лишь достижения, а продавцы вместо того, чтобы слушать упреки и оправдываться, делились идеями и хвалили друг друга. Так, каждый должен был вспомнить, за что конкретно он хотел бы похвалить своего коллегу. Также на планерках обсуждались возможности выхода на тех или иных влиятельных лиц и раздавались наводки.

Продавцов начали мотивировать приходить вовремя — «продавать» им пользу от соблюдения расписания: полезная планерка, внутренняя дисциплина, есть время, чтобы «раскопчегариться» перед началом серьезной работы с 10-00, порешать с утра рутинные задачи или сделать несколько новых звонков. Приходить вовремя означало отныне зарабатывать больше денег. Живые примеры — те продавцы, что приходили раньше, — больше успевали и продавали лучше. Получалось,

что недисциплинированные сотрудники штрафовали сами себя еще больше, чем составляла сумма официального штрафа.

Через неделю, на очередной планерке, у продавцов спросили, хотят ли они, чтобы отменили штрафы? Они сказали, что хотят. Тогда я сказал, что штрафы отменят, если никто не будет опаздывать ровно 1 неделю. Легкая цель и, главное, солидарная. В первую неделю команда не справилась, были «отстающие». Тогда им дали «второй шанс». Второй шанс превзошел все ожидания. Люди стали приходить раньше секретаря, открывающего офис. Работа с утра кипела, а отдел продаж напоминал улей.

Я просто показал директору результаты своей работы и тот публично объявил об отмене штрафов. Разумеется, это подняло энтузиазм продавцов и усилило их доверие к компании. А главное, люди теперь, если и опаздывали, то старались предупредить об этом остальных и желали «отработать» опоздание, задержавшись чуть дольше на работе. Подчеркнем: их никто об этом дополнительно не просил.

Что продают плохие продавцы?

Что же продают плохие продавцы? Плохие продавцы отлично продают менеджеру свою активность. Они убеждают своего менеджера в том, что они «делают все, что возможно». Однако результата почему-то нет. Собственно, они не добиваются его потому, что они не стремятся к этому. Все, чего они хотят, — иметь рабочее место. И все, что они делают, — тот

минимум усилий, который позволяет им сохранять свое рабочее место и дальше.

Функция менеджера — сделать так, чтобы результата хотели добиться все. Техники продаж, качество наводок, опыт не имеют значения. Важно только желание. Если оно есть, то и навыки, и техники, и наводки будут впитаны и полностью усвоены. А без этого стремления никакой тренинг, увы, не поможет.

В проблеме плохих продавцов существует интересный цепной эффект. Менеджер знает, что определенная активность приведет к результату. Плохой продавец демонстрирует, что активность к результату не приводит, менеджер продолжает настаивать на активности, а плохой продавец продолжает показывать активность без результата. Как видим, плохие продавцы отлично продают менеджерам отсутствие взаимосвязи между активностью и результатом, делая менеджера виноватым в своих неудачах и заставляя его искать способы оптимизации активности продавца.

Хорошие продавцы уверены в том, что активность приводит к результату. Это как игрушечные машинки на батарейках, которые продаются в подземных переходах. Они катаются по картонной «арене», сталкиваются со стеной, поворачивают и снова едут. Если такую машинку оставить в пустой незапертой комнате, она рано или поздно выедет из этого помещения. Выедет только потому, что она запрограммирована на это: активность ведет к результату.

Плохие продавцы похожи на машинки, которые, удравшись о стену, либо замирают, либо отскакивают под углом ровно в 180 градусов, возвращаясь на исходные позиции, либо

не отскакивают, а продолжают биться об стенку. Все это — демонстрация активности без результата.

Менеджер просит быть активными — нате вам активность. Кого волнует результат? Никого. «Меня волнует мое рабочее место и мои функции, которые заключаются в том, чтобы делать то, что просит менеджер».

Однако менеджеру не стоит думать о том, что его цель — превратить плохих продавцов в хороших. Работа менеджера также должна быть эффективна. И если у вас есть два продавца, один из которых продает 10 телефонов в день, а второй — 100, то, направив свои управленческие усилия, внимание и помощь на одного из продавцов, менеджер может увеличить его производительность, скажем, на 10%. Теперь ответьте, что лучше: +1 проданный телефон или +10?

Почему большинство менеджеров фокусируются на том, чтобы помогать никудышным продавцам и воспитывать их? Почему они «покупают» активность, а не результат? Нужно упрощать свою деятельность: уделите время тем, кто продает, и получите больше. Для вас же тоже важен результат, а не активность? Поэтому не надо спрашивать у подчиненных об их действиях, задавайте вопросы о результате. Счет — на табло. Плохой продавец всегда будет пытаться рассказать вам, что он сделал или что ему помешало, а не то, чего он достиг. Не попадайтесь в эту ловушку.

Итоги главы

Основные мысли

- Клиент — это тот, кто платит деньги. В продающей структуре продавцы — клиенты остальной структуры. Значит, менеджер этих продавцов должен продавать им.
- Менеджер продает продавцам идею работать на компанию. Продавец без менеджера и компании не будет столь же успешен. Если нет добавочной стоимости, продавец, скорее всего, уйдет.
- Продающая структура, если не планировать ее рост заранее и стратегически, рано или поздно перестанет расти. Бизнес будет постепенно разлагаться.
- Следует понимать, почему продавцы работают именно на вас. В чем ваше ключевое преимущество. Чем вы лучше других.
- Рекрутинг и продажа, по сути, одно и то же, не стоит даже искать разницу. Она заключается лишь в том, что вы продаете не свой продукт, а идею работать на вас.
- Не стоит ждать от найма продавцов с наработанным портфелем клиентов каких-то чудес. Скорее, таких стоит опасаться.
- Деньги не мотивируют. Деньги — стимул и часть вашего контракта с продавцом. Продавцы получают деньги везде. Чего они не получают в другом месте?
- Любые стимулирующие акции должны быть конкретизированы. Каждый человек должен знать, что именно он должен сделать, чтобы взять приз. Гонка здесь неуместна.
- Продавцы должны понимать, что именно вы цените в их работе помимо показателя объема продаж. Держите их в курсе стратегических целей компании.

- Найдите роль в команде для каждого продавца.
- Помните, что демотивированный продавец хуже отсутствия продавца. Если вы будете демотивировать продавцов, они будут хуже продавать. Вам это нужно?
- Люди ценят человеческое отношение к ним. Продавец, увы, не самая благодарная работа. Она требует любви. Любите и вы своих продавцов. В конечном итоге, это вы от них зависите, а не они от вас.

Упражнения

- Вспомните дни рождения и семейное положение ваших сотрудников. Вспомните, кто из какого города приехал, какие у него жилищные условия.
- Подумайте про каждого продавца: что его мотивирует на эффективную работу? Не давайте ответ «деньги». Если вы не знаете, что именно, вам следует узнать.
- Свяжите личные цели каждого продавца, какими вы их видите, с их достижением в вашей компании.
- Придумайте стимулирующую акцию с конкретными правилами получения приза. Приз не должен даваться за то, за что продавец и так получает свои деньги.

С чего начать

- Начните с выстраивания клиентоориентированных отношений. Начните с себя. Что вы можете делать каждый день для своих людей?
- Составьте план личных встреч с каждым из продавцов. Тратьте 30 минут в неделю на беседу с каждым из них. Вы должны знать их цели.
- Отмените штрафы, если они у вас есть.

Заклучение

О продажах созданы миллионы книг, статей, видео и других материалов. Нам не хватило бы и целой жизни для того, чтобы прочитать их все. Мы вынуждены искать, выбирать и принимать лишь избранную нами информацию — тяжелое испытание для нашего мозга! Не менее трудно и переварить, усвоить эту информацию, сформировать своё «я» в продажах.

Сегодня только в Украине насчитывается более тысячи компаний и тренеров, которые предлагают помощь в продажах посредством «уникальных» методик, новых техник, универсальных моделей и т.д. Белые продажи не являются новым запатентованным методом. Скорее, это проверенное временем, отфильтрованное и адаптированное для рынка Украины знание. Продажи — одна из самых древних профессий, и смешно полагать, что будет найдено нечто радикально новое. Все методики, техники и секреты были открыты столетия назад. Меняются инструменты, но технология остается практически той же.

Белые продажи — это система, ориентированная на лояльность, когда каждый клиент рассматривается как долгосрочный партнёр и его истинные интересы ставятся во главу угла. В ней нет многих элементов, которые считаются чуть ли не обязательными для любой методики продаж. Среди них:

«Втюхивание» (продажа здесь и сейчас каждому) — это краткосрочная «стратегия» продаж, которая в перспективе

убивает компанию. Ориентация на текучесть кадров и необъятный рынок (в Киеве больше четырёх миллионов человек, «на наш век хватит»), заканчивается тем, что компания вынуждена изо дня в день продавать товар новым клиентам. До тех пор, пока имя компании не начнет отталкивать и покупателей, и сотрудников.

«Как пройти секретаря». Зачем бороться с ветряными мельницами? Обман и манипуляции работают против продавца. Секретарь — сотрудник компании, человек со своими проблемами и мыслями. Ответив на вопрос, зачем ему мы, мы сделаем его своим другом. Если же это не удалось, нужно идти дальше: продавать другим или искать иные пути к клиенту. Кроме того, создавая свой портфель клиентов, партнеров и рекомендателей, мы избавляемся от потребности звонить в компанию и попадать на секретаря.

Жесткие переговоры (победа любой ценой). Выиграв «первую битву», мы частенько проигрываем саму войну. В погоне за сегодняшней выгодой мы забываем о перспективе. Цель переговоров в продажах — сотрудничество, поэтому победит тот, кто продаст себя, а не свое мнение. Победителей в споре нет.

Продажи по телефону. Телефон продает встречу, продавать остальное в 95% случаев стоит только на встрече. Оставшиеся 5% — только если нет никакой возможности встретиться. Однако такое в действительности случается крайне редко.

«Фишки» в продажах молодых продавцов. Не имея теоретического фундамента и активного практического опыта, нельзя использовать различные методики и приемы. Гонка за универсальными секретами в продажах, позволяющими в одночасье стать суперспециалистом, заканчивается обычно разочарованием. «Фишки» приходят сами, когда уже «не смотришь на педаль»...

Продавать свой продукт тем, кому он нужен, и тогда, когда он им нужен, — это ключевая идея Белых продаж. Повторные продажи, кросс-продажи, дополнительный сервис, обслуживание — вот то, на что мы делаем акцент. Мы продаем, прежде всего, себя и свою компанию, то есть не только наш сегодняшний, но и будущие продукты. А попутно мы приобретаем лояльность клиента, поток рекомендаций и положительных отзывов.

Наша задача — удовлетворять потребность клиента и не переступать грани морали. Количество наших потенциальных клиентов не бесконечно. Это ценный и хрупкий ресурс. Обманув человека один раз, мы рискуем потерять не только его доверие, но и потенциальных клиентов, которым нас не порекомендуют. Что уж говорить о негативной, но, увы, правдивой информации, распространяемой о компании обманутыми клиентами.

С одной стороны, мы отказываемся от краткосрочной выгоды, зато мы продаём себя на будущее. Человек, которому вы предложили не покупать ваш продукт по объективным причинам (косметика не подходит этому типу кожи, машина не по карману), с большей вероятностью порекомендует своих знакомых, которым этот товар подойдёт.

Белые продажи не просто позволяют продавать здесь и сейчас — они помогают делать это снова и снова. Они не только дают возможность продавцу получить свою прибыль, но и способствуют тому, чтобы покупатель по-настоящему решил свои проблемы. В основе парадигмы Белых продаж не война на уничтожение, а любовь и взаимопомощь — вещи, которые в долгосрочной перспективе выгоднее любых громких побед.