

АЛЕКСАНДР БАДАРДИНОВ

АКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ

ПРАКТИЧЕСКОЕ
РУКОВОДСТВО
ПО ПОИСКУ КЛИЕНТОВ,
ПОСТРОЕНИЮ ОТДЕЛА
ПРОДАЖ И РАЗВИТИЮ
БИЗНЕСА

КЛИЕНТЫ

ЗВОНКИ

ВСТРЕЧИ

КОММЕРЧЕСКИЕ
ПРЕДЛОЖЕНИЯ

СДЕЛКИ

РОСТ ПРОДАЖ

ПОИСК
КЛИЕНТОВ

ХОЛОДНЫЕ
ЗВОНКИ

ВСТРЕЧИ
НА ОБЪЕКТАХ

КОММЕРЧЕСКИЕ
ПРЕДЛОЖЕНИЯ

СДЕЛКИ

✓ ПЛАН
✓ ПРОДАЖ

РАЗВИТИЕ
ОТДЕЛА

ЗВОНКИ

ВСТРЕЧИ

ДОГОВОРЫ

МАСШТАБ
БИЗНЕСА

КЛИЕНТСКАЯ
БАЗА

БОЛЬШЕ
КЛИЕНТОВ!

ПРОДАЖИ
ВЕЗДЕ!

1000
СТРАНИЦ
ПРАКТИЧЕСКОГО
ОПЫТА



Александр Бадардинов

**Активные продажи: 1000
страниц практического опыта**

«Автор»

2026

Бадардинов А.

Активные продажи: 1000 страниц практического опыта /
А. Бадардинов — «Автор», 2026

Книга посвящена активным продажам и построению системы, в которой менеджеры не только работают с поступающими обращениями, но и самостоятельно создают новые возможности для бизнеса. В основе — практический опыт автора в продажах, организации работы менеджеров, развитии клиентской базы и управлении отделом продаж.

Александр Бадардинов

Активные продажи: 1000

страниц практического опыта

АЛЕКСАНДР БАДАРДИНОВ
АКТИВНЫЕ

ПРОДАЖИ

1000 страниц практического опыта

Краснодар

2026

УДК 658.8

ББК 65.291.3

Б15

Б15 Бадардинов, Александр Валерьевич

Активные продажи: 1000 страниц практического опыта / Александр Бадардинов. —
Краснодар, 2026.

ISBN 978-5-600-05537-7

Книга посвящена активным продажам и построению системы, в которой менеджеры не только работают с поступающими обращениями, но и самостоятельно создают новые возможности для бизнеса. В основе — практический опыт автора в продажах, организации работы менеджеров, развитии клиентской базы и управлении отделом продаж.

ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЮ

Автор приносит извинения читателю за небольшой размер шрифта, использованный в этой книге.

Первоначально текст был свёрстан более крупным шрифтом, однако объём издания оказался чрезмерным: при использовании шрифта размером 11 пунктов книга занимала около 1400 страниц, а даже при уменьшении размера до 10 пунктов её объём составлял около 1200 страниц.

Поэтому было принято решение использовать шрифт размером 9 пунктов. Это позволило сохранить весь материал без сокращений и при этом уменьшить итоговый объём книги до менее чем 1000 страниц.

Автор сознательно предпочёл сохранить содержание книги в полном объёме, не исключая примеры, пояснения и практические рекомендации исключительно ради уменьшения количества страниц.

Благодарю вас за понимание и надеюсь, что содержание этой книги компенсирует некоторые неудобства, связанные с небольшим размером шрифта.

УДК 658.8

ББК 65.291.3

ISBN 978-5-600-05537-7 © А. В. Бадардинов, 2026

Все права защищены.

СОДЕРЖАНИЕ

О книге 6

От автора 9

Введение 14

Часть I. Фундамент и организация активных продаж 17

Глава 1. Источники клиентов 17

Глава 2. Основы профессии активного продавца 28

Глава 3. Книга продаж 48

Глава 4. Адаптация новых сотрудников 65

Глава 5. Территориальная работа 92

Глава 6. Ведение клиентской базы 105

Глава 7. Категории и организация клиентской базы 125

Часть II. Клиенты и участники процесса продаж 156

Глава 8. Система целевых клиентских групп 156

Глава 9. Собственники домов 191

Глава 10. Прорабы 230

Глава 11. Смежники 286

Глава 12. Архитекторы и дизайнеры 323

Глава 13. Застройщики 364

Глава 14. Родственники лиц, принимающих решения 398

Глава 15. Неперспективные клиентские группы 412

Часть III. Система работы и эффективность менеджера 419

Глава 16. Ежедневная работа менеджера 419

Глава 17. KPI и показатели эффективности 456

Глава 18. Ошибки начинающих менеджеров 472

Часть IV. Процесс продаж и работа с клиентами 514

Глава 19. Стандарты общения и клиентского сервиса 514

Глава 20. Первый контакт в активных продажах 590

Глава 21. Телефонный разговор 673

Глава 22. Коммерческое предложение 706

Глава 23. Встреча с клиентом 747

Глава 24. Работа с ценой, скидками и конкурентами 786

Глава 25. Работа с рекламациями 825

Часть V. Управление отделом продаж 855

Глава 26. Контроль работы отдела продаж 855

Глава 27. Мотивация менеджеров 886

Глава 28. Масштабирование отдела продаж 902

Глава 29. Построение системы активных продаж с нуля 926

Заключение 958

О книге

Большинство материалов о продажах уделяют большое внимание переговорам, психологии общения, работе с возражениями, презентации продукта и заключению сделок. Все эти темы действительно важны. Однако до переговоров должен произойти ещё один принципиальный этап: необходимо найти человека, с которым эти переговоры вообще состоятся.

Что делать, если клиент сам не обращается в компанию? Где искать потенциальных заказчиков? Как определить, какие люди представляют для бизнеса наибольший интерес? Как выстроить работу менеджера таким образом, чтобы поиск новых клиентов происходил систематически, а не время от времени? Именно с этих вопросов начинается эта книга.

Она посвящена активным продажам и построению системы, внутри которой менеджеры способны не только работать с уже поступившими обращениями, но и самостоятельно создавать новые возможности для бизнеса.

В основе книги лежит многолетний практический опыт автора в продажах на строительном рынке. Значительная часть рассматриваемых методов формировалась в процессе работы с собственниками домов, прорабами, строительными бригадами, архитекторами, дизайнерами, застройщиками и другими участниками строительного процесса. Многие подходы постепенно становились внутренними правилами компании, использовались при обучении менеджеров и дорабатывались по мере накопления нового опыта.

При этом книга не ограничивается только поиском клиентов. По мере развития отдела продаж возникали следующие задачи: как передавать накопленные знания новым сотрудникам, организовать их адаптацию, вести клиентскую базу, разделять клиентов по категориям, планировать ежедневную работу менеджеров и контролировать её результаты. Отдельного внимания требовали первый контакт, телефонные разговоры, встречи, коммерческие предложения, работа с ценой и конкурентами, клиентский сервис и рекламации.

Поэтому постепенно отдельные методы и правила сложились в целостную систему, охватывающую путь от поиска первого потенциального клиента до построения и масштабирования отдела активных продаж. Именно эту систему автор постарался последовательно изложить на страницах книги.

Книга будет полезна:

менеджерам активных продаж;

начинающим специалистам по работе с клиентами;

руководителям отделов продаж;

владельцам малого и среднего бизнеса;

компаниям, которые хотят развивать самостоятельный поиск клиентов и уменьшать зависимость от одного источника обращений.

Для менеджера эта книга может стать практическим ориентиром в ежедневной работе: где искать клиентов, с кем устанавливать отношения, как организовывать клиентскую базу, планировать собственные действия и проходить различные этапы продажи. Для руководителя она предлагает более широкий взгляд — как обучать сотрудников, устанавливать единые стандарты, контролировать работу отдела, выстраивать мотивацию и постепенно масштабировать систему.

Если отдел продаж только создаётся, многие рассмотренные принципы помогут заранее понять, какие процессы необходимо выстроить и какие ошибки чаще всего возникают на первых этапах. Если отдел уже существует, книгу можно использовать для анализа действующей системы: насколько организован поиск новых клиентов, сохраняется ли накопленный опыт, не теряются ли контакты, существуют ли понятные правила работы и получает ли руководитель объективную информацию о деятельности менеджеров.

При этом книга не предлагает воспринимать продажи как набор универсальных фраз или механически переносить описанную систему в любой бизнес без изменений. Конкретные продукты, рынки, клиенты и процессы различаются. Задача книги заключается прежде всего в том, чтобы показать принципы, на основании которых компания может построить собственную систему активных продаж и адаптировать её к своим условиям.

Одна из центральных идей книги состоит в том, что устойчивый результат в продажах не должен зависеть исключительно от таланта одного сильного менеджера или руководителя, который держит весь накопленный опыт в собственной голове. Знания можно фиксировать, передавать и совершенствовать. Работу с клиентской базой можно организовать. Действия менеджеров можно планировать и анализировать. Новых сотрудников можно обучать на основании уже накопленного опыта, а удачные решения отдельных людей постепенно превращать в знания всей компании.

Именно переходу от отдельных успешных действий к целостной системе активных продаж и посвящена эта книга.

От автора

Идея написать эту книгу появилась далеко не сразу. Когда я начинал заниматься предпринимательской деятельностью, практически все продажи в компании были завязаны лично на мне. Я самостоятельно искал клиентов, проводил переговоры, отвечал на возражения и постепенно накапливал опыт, который позволял получать всё более стабильный результат. Но вместе с ростом количества клиентов становилось очевидно, что бесконечно строить продажи вокруг одного человека невозможно. Если я хотел развивать бизнес дальше, необходимо было создавать отдел продаж и передавать свои знания другим людям.

Первые попытки были далеки от идеала. Я принимал нового менеджера и в течение нескольких дней старался передать ему всё, что считал необходимым: рассказывал о продукции, объяснял, где искать клиентов, показывал, как начинать разговор, проводить переговоры и работать с возражениями. Затем сотрудник начинал работать самостоятельно, а я постепенно возвращался к другим задачам. Но иногда проходило совсем немного времени, человек увольнялся, и весь процесс приходилось начинать заново со следующим менеджером.

Через некоторое время я понял, что проблема заключалась не только и не столько в людях. Главная проблема была в отсутствии системы передачи знаний. Каждый новый сотрудник получал информацию немного по-разному. Что-то я объяснял подробно, что-то показывал непосредственно во время работы, какие-то важные вещи мог просто забыть рассказать, а часть накопленного опыта вообще существовала только у меня в голове. При таком подходе обучение неизбежно зависело от конкретного человека и конкретного дня.

Тогда и появилась идея постепенно собрать накопленные знания в единую систему. Сначала это были отдельные заметки, инструкции и рекомендации для менеджеров. Затем начали появляться стандарты работы, варианты разговоров с клиентами, описание целевых клиентских групп, типичные ошибки и способы их исправления. Материал постепенно расширялся, менялся и дополнялся по мере того, как мы сталкивались с новыми ситуациями.

Так начала формироваться книга продаж нашей компании. Причём довольно быстро она перестала быть только собранием моего личного опыта. Менеджеры сталкивались с новыми возражениями, находили удачные способы ведения разговора, совершали ошибки и получали собственные результаты. Мы обсуждали этот опыт, проверяли различные подходы и постепенно добавляли в общую систему то, что действительно работало. Год за годом книга продаж становилась результатом практики уже не одного человека, а целой команды.

Значительная часть принципов, описанных в этой книге, появилась именно таким образом. Какие-то решения находились после удачных переговоров, а другие — после ошибок, потерянных клиентов и неправильных действий. Некоторые выводы давались достаточно

дорого, потому что сначала приходилось столкнуться с проблемой и только потом понять, как её можно было избежать. Но именно поэтому я особенно ценю знания, полученные таким путём: за ними находится не только теория, но и реальный опыт применения.

Долгое время я вообще не был уверен, что хочу делиться всеми этими знаниями за пределами собственной компании. Некоторые способы поиска клиентов и организации работы давали нам возможности там, где другие участники рынка их просто не видели. Мне казалось естественным сохранять такие методы внутри бизнеса и использовать их как собственное конкурентное преимущество. Однако со временем моё отношение к этому изменилось.

Я пришёл к выводу, что накопленный опыт имеет значительно большую ценность, если способен помочь не только людям, которые когда-то работали вместе со мной. Если человек благодаря этой книге сможет избежать части ошибок, которые совершали мы, быстрее разобраться в профессии и не потратить годы на самостоятельный поиск уже найденных решений, значит, вся проделанная работа имела дополнительный смысл. Я искренне надеюсь, что изложенный здесь опыт позволит кому-то сэкономить сотни, а возможно, и тысячи часов собственного времени.

Один случай особенно хорошо показывает, почему я в конечном итоге решил систематизировать этот опыт именно в виде книги. Однажды я находился на обучении у одного из наших поставщиков вместе с представителями дилерских компаний из разных регионов страны. Обучение было посвящено продажам, переговорам и работе с клиентами. Я хорошо помню, что большая часть материала была мне уже знакома не только в теории: практически по каждому обсуждаемому вопросу у меня находились примеры из собственной работы или опыта наших менеджеров.

В какой-то момент разговор зашёл об организации отделов продаж. Когда я сказал, что у нас работает двенадцать менеджеров по продажам, многие участники удивились. Для большинства присутствующих это было очень большое количество продавцов, и совершенно естественно возник вопрос: где мы находим столько клиентов?

Я ответил совершенно честно:

— Мы просто ездим по строящимся объектам и знакомимся с заказчиками прямо на стройках.

Один из участников посмотрел на меня и сказал:

— Если не хочешь рассказывать правду, так и скажи. Зачем выдумывать?

Я до сих пор хорошо помню эту реакцию. Человек действительно не поверил, что таким способом можно систематически находить клиентов. Для него мой ответ выглядел настолько неправдоподобным, что проще было предположить, будто я просто не хочу раскрывать настоящий источник продаж. А для нас к тому времени поездки по строящимся объектам и самостоятельный поиск заказчиков уже много лет были совершенно обычной частью работы.

Мне запомнился этот случай не потому, что в нём произошло что-то выдающееся. Он просто очень хорошо показывает одну из главных мыслей этой книги: многие способы работы кажутся странными, слишком сложными или вообще невозможными только до тех пор, пока кто-то не начинает систематически применять их на практике. После этого то, что раньше воспринималось как необычная идея, постепенно превращается в обычную рабочую технологию.

Когда я начал писать эту книгу, то сознательно решил не открывать другие книги по продажам. Мне не хотелось сначала прочитать несколько известных авторов, а затем невольно начать воспроизводить их структуру, терминологию или идеи. Я хотел посмотреть на собственный опыт и постараться изложить именно то, чему научили меня годы практической работы: собственные решения, собственные ошибки и те методы, которые постепенно сформировались внутри нашей компании.

Разумеется, я не считаю эту систему окончательной и неизменной. Продажи продолжают развиваться, появляются новые ситуации, а практический опыт постоянно даёт материал для

новых выводов. Наверняка существуют вещи, которые я не включил в эту книгу, а какие-то темы со временем можно будет раскрыть значительно глубже. Возможно, однажды появится следующее издание с новыми примерами, наблюдениями и технологиями работы.

Но для меня принципиально важно другое: то, о чём я рассказываю на этих страницах, выросло прежде всего из практического опыта. Я не пытался написать академический учебник по продажам и не ставил перед собой задачу собрать все существующие теории. Мне хотелось зафиксировать ту систему, которая постепенно создавалась в реальной компании, использовалась реальными менеджерами и много раз проверялась в работе с реальными клиентами.

И в завершение этого небольшого предисловия я хочу обратиться к своим трём сыновьям.

Возможно, однажды вы откроете эту книгу и прочитаете её от начала до конца. Сейчас вы ещё не знаете этого, но я обязательно постараюсь познакомить вас с продажами. Не потому, что хочу сделать из вас продавцов, а потому, что продажи — это гораздо больше, чем профессия. Не потому, что хочу, чтобы вы обязательно стали продавцами. Я вообще не знаю, какие профессии вы однажды выберете и чем решите заниматься. Но я уверен, что навыки, которые даёт эта профессия, пригодятся вам независимо от выбранного пути.

Продажи значительно шире одной должности. В жизни нам постоянно приходится объяснять свои идеи, договариваться с другими людьми, отстаивать свою позицию, убеждать, искать решения и добиваться поставленных целей. Каждый день мы продаём свои идеи, свои решения, своё мнение и самих себя. Мы убеждаем, договариваемся, отстаиваем свою позицию и добиваемся целей. Мы далеко не всегда получаем согласие с первого раза. Нам отказывают, с нами спорят, наши предложения не принимают, а иногда мы просто совершаем ошибки и вынуждены начинать заново.

Продажи учат спокойно воспринимать отказы, не бояться ошибок и двигаться вперёд даже тогда, когда что-то не получается. Когда за плечами остаются сотни и тысячи отказов, внутри человека появляется особая уверенность. Появляется внутренний стержень, который не позволяет сдаваться после первой неудачи. Работа в продажах очень хорошо учит воспринимать такие ситуации спокойнее. Ты понимаешь, что одно «нет» ничего не говорит о твоих дальнейших возможностях. Сегодня не получилось с одним человеком — будет следующий разговор. Ошибся — разбери ошибку и попробуй ещё раз. Не знаешь, как ответить, — найди ответ и будь лучше подготовлен в следующий раз.

Со временем появляется особая внутренняя устойчивость. Ты уже не ожидаешь, что каждый человек обязательно согласится с тобой, и поэтому перестаёшь бояться самого факта отказа. Более того, начинаешь понимать, что первое «нет» далеко не всегда является окончанием разговора. Иногда именно после него становится понятно, что на самом деле беспокоит человека, и что мешает ему принять решение. Очень часто именно после первого «нет» начинается настоящий разговор. Именно после первого возражения появляется возможность понять человека, разобраться в его сомнениях и предложить решение. Очередной отказ со временем перестаёт восприниматься как проблема. Он превращается всего лишь в ещё один шаг на пути к результату. Поэтому однажды ты перестаёшь бояться отказов.

Это не означает, что любое «нет» обязательно нужно превратить в «да». Люди имеют право отказаться, и хороший продавец должен уметь это принять. Но очень важно научиться отличать окончательный отказ от вопроса, сомнения или возражения, которое человек пока просто не смог сформулировать иначе. Именно после первого несогласия иногда и начинается настоящий содержательный разговор.

Когда таких разговоров за плечами становится много, очередной отказ уже не выбивает почву из-под ног. И тогда, услышав очередное «нет», понимаешь, что перед тобой просто очередная ситуация, в которой нужно спокойно разобраться, ты невольно улыбаешься и думаешь:

«Ну, поехали...»

Потому что понимаешь: сейчас будет ещё один разговор, ещё одно возражение, которое нужно понять, разобрать и отработать. Такой же, как сотни и тысячи других до него. И именно из таких разговоров в конечном итоге складываются большие результаты.

Каждый такой разговор даёт опыт, а тысячи подобных разговоров постепенно формируют профессионализм и внутреннюю уверенность.

И если эта книга когда-нибудь поможет вам — или любому другому человеку, который её откроет, — быстрее пройти хотя бы часть этого пути, значит, я написал её не зря.

Введение

Без чего не может жить ни одна компания

Если спросить предпринимателей, что является самым важным в их бизнесе, ответы будут разными. Кто-то назовёт продукт, кто-то — сотрудников, технологии, оборудование, производство, рекламу или правильно выстроенные внутренние процессы. И каждый из этих ответов по-своему справедлив. Без хорошего продукта трудно удерживать рынок, без сильных сотрудников невозможно нормально выполнять работу, а без эффективных процессов компания рано или поздно начинает терять качество и управляемость.

Но существует один элемент, без которого вся эта система в принципе теряет экономический смысл. Это клиент.

Именно клиенты приносят в компанию деньги, за счёт которых выплачивается заработная плата, оплачивается аренда, закупаются материалы и оборудование, развивается производство и финансируется дальнейший рост бизнеса. Компания может обладать прекрасным продуктом, современными технологиями и сильной командой специалистов, но все эти ресурсы должны в конечном итоге быть кому-то нужны. Если нет людей или организаций, готовых покупать продукт компании, бизнес перестаёт выполнять свою основную экономическую функцию.

Поэтому работа с клиентами занимает особое место среди всех задач бизнеса. Компания должна не только качественно выполнять уже полученные заказы, но и постоянно создавать возможности для появления следующих. Одни клиенты уходят, у других заканчивается потребность, третьи переходят к конкурентам, меняются рынки и обстоятельства. Даже хорошо работающий бизнес не может бесконечно существовать только за счёт однажды сформированного круга покупателей.

Именно поэтому поиск новых клиентов становится одной из важнейших задач развития компании. Можно увеличить складские площади, приобрести дополнительное оборудование, нанять сотрудников и расширить производственные возможности. Но само по себе увеличение ресурсов ещё не создаёт роста. Для того чтобы дополнительные возможности компании превратились в дополнительный бизнес, должны появиться клиенты, которым нужен её продукт.

При этом многие компании в значительной степени полагаются на входящий поток. Они инвестируют в рекламу и продвижение, получают обращения и затем стараются превратить поступившие заявки в продажи. Такой подход может прекрасно работать, и в этой книге я не собираюсь противопоставлять маркетинг активным продажам. Это разные инструменты, которые способны эффективно дополнять друг друга.

Проблема возникает тогда, когда компания умеет работать только с теми людьми, которые уже обратились сами. Если количество заявок сокращается, вместе с ним уменьшается и количество возможностей у отдела продаж. Менеджеры начинают ждать новых обращений, а результат всё сильнее зависит от рекламного бюджета, ситуации на рынке и других обстоятельств, на которые сам продавец практически не влияет.

Существует и другой подход. Компания может не только ждать потенциального клиента, но и искать его самостоятельно. Можно определить, какие люди или организации нам интересны, понять, где их находить, установить с ними контакт и постепенно создать отношения ещё до того, как они сами решили обратиться к нам. Именно с этого начинается система активных продаж, которой посвящена эта книга.

Я много лет занимался именно такой работой: самостоятельно искал клиентов, обучал этому менеджеров и участвовал в построении систем активных продаж. За это время постепенно сформировалось большое количество практических принципов, правил и методов, которые повторялись снова и снова. Одни из них помогали находить новых людей, другие — правильно организовывать клиентскую базу, третьи — проводить переговоры, работать с ценой, выстраивать отношения или управлять самим отделом продаж.

Эта книга появилась как попытка собрать весь этот опыт в единую систему. Здесь не будет идеи о существовании одной волшебной фразы, универсального скрипта или секретной техники, после изучения которой человек внезапно становится сильным продавцом. Продажи состоят из большого количества взаимосвязанных элементов: необходимо понимать, кого искать, где находить потенциальных клиентов, как устанавливать первый контакт, как развивать отношения, организовывать ежедневную работу и не терять накопленные возможности.

Поэтому мы будем двигаться последовательно — от самых фундаментальных вопросов к конкретным инструментам. Сначала разберём источники клиентов и основы профессии активного продавца. Затем поговорим об организации работы, клиентской базе и различных группах людей, с которыми приходится взаимодействовать менеджеру. После этого перейдём к ежедневной деятельности, показателям эффективности, общению с клиентами, встречам, коммерческим предложениям, работе с ценой и другим этапам продаж. В заключительной части рассмотрим уже не отдельного менеджера, а систему управления отделом продаж, его мотивацию, контроль и масштабирование.

Но прежде чем обсуждать переговоры, коммерческие предложения, встречи, возражения или управление продавцами, необходимо разобраться с вопросом, который находится в самом начале всей этой цепочки.

Откуда вообще берутся клиенты?

Именно с этого мы и начнём.

Часть I. Фундамент и организация активных продаж

Глава 1. Источники клиентов

1.1. Входящий поток клиентов

Первый и, пожалуй, наиболее очевидный источник клиентов — это люди, которые самостоятельно обращаются в компанию. Человек увидел рекламу в интернете, нашёл сайт через поисковую систему, заметил наружную рекламу, услышал о компании от знакомых или каким-либо другим способом узнал о её существовании. У него возник интерес к продукту, после чего он позвонил, написал сообщение, заполнил форму на сайте или оставил заявку другим способом. Так появляется входящий поток клиентов.

Для многих компаний именно этот источник является основным. Бизнес вкладывает деньги в рекламу, продвижение сайта, социальные сети, контекстную рекламу и другие маркетинговые инструменты, задача которых заключается в привлечении внимания потенциальных покупателей. Чем эффективнее работает такая система, тем больше людей узнают о компании и тем больше обращений получает отдел продаж.

Входящий поток имеет очевидное преимущество: первоначальный интерес уже возник у самого клиента. Менеджеру не требуется сначала искать этого человека и придумывать способ выйти с ним на связь. Контакт уже состоялся по инициативе потенциального покупателя, и теперь задача продавца заключается в том, чтобы правильно продолжить работу с поступившим обращением.

При этом сам факт входящего обращения ещё не означает гарантированной продажи. Клиент может одновременно обратиться в несколько компаний, сравнивать предложения, изучать цены или находиться только на первоначальном этапе выбора. Иногда человек ещё сам не до конца понимает, что именно ему необходимо. Поэтому работа менеджера остаётся важ-

ной: входящую заявку нужно правильно обработать и постараться превратить первоначальный интерес в реального клиента.

Однако источник самого контакта в данном случае находится в значительной степени за пределами деятельности менеджера. Количество обращений зависит от рекламы, известности компании и других способов привлечения клиентов. Сегодня отдел продаж может получить большое количество новых заявок, а завтра значительно меньше. Менеджер способен хорошо или плохо работать с поступившим потоком, но сам поток создаётся прежде всего другими инструментами бизнеса.

Это не делает входящие обращения хуже или лучше других источников. Если компания способна получать достаточное количество качественных заявок по приемлемой стоимости, таким потоком необходимо пользоваться. Более того, было бы странно отказываться от клиента только потому, что он нашёл компанию самостоятельно. Входящие обращения являются полноценным и во многих бизнесах чрезвычайно важным источником продаж.

Однако эта книга практически не будет посвящена способам создания такого потока. Мы не будем подробно разбирать настройку рекламы, продвижение сайтов, социальные сети, поисковую оптимизацию и другие инструменты интернет-маркетинга. По всем этим направлениям существует огромное количество специализированной литературы, а сами они требуют отдельных профессиональных знаний.

Есть и ещё одна причина. Я никогда профессионально не занимался рекламой или интернет-маркетингом и не считаю правильным подробно учить тому, в чём не обладаю достаточным собственным опытом. Можно изучить чужие книги и пересказать содержащиеся в них идеи, но я не вижу в этом большой ценности. Эта книга построена прежде всего на тех принципах и методах работы, которые я сам использовал, наблюдал и развивал в активных продажах.

Именно поэтому маркетинг для нас важен как один из источников клиентов, но не как основной предмет дальнейшего разговора. Если реклама привела человека в компанию, менеджер должен качественно с ним работать. Но значительно больше нас будет интересовать другая ситуация: что делать, если клиент сам ещё не пришёл?

Компания не обязана ограничиваться только людьми, которые уже увидели рекламу и решили оставить заявку. За пределами существующего входящего потока находится огромное количество потенциальных клиентов, которые могут нуждаться в продукте, но пока ничего не знают о конкретной компании. Кто-то ещё не начал искать поставщика, кто-то работает с конкурентом, а кто-то просто никогда не сталкивался с нашей рекламой. Отсутствие обращения с их стороны ещё не означает отсутствия потенциальной потребности.

Именно здесь появляется второй источник клиентов — самостоятельный поиск. Вместо того чтобы полностью зависеть от количества поступающих заявок, компания может сама определять, какие потенциальные клиенты ей интересны, находить их и создавать возможности для начала общения. Для менеджера активных продаж именно этот источник становится одним из ключевых.

Поэтому входящий поток — важная часть общей системы привлечения клиентов, но далеко не единственная. Он даёт компании людей, которые уже сделали первый шаг самостоятельно. Следующий вопрос значительно интереснее с точки зрения активных продаж: как находить тех клиентов, которые этого первого шага ещё не сделали?

1.2. Самостоятельный поиск клиентов

Входящий поток удобен тем, что первый шаг уже сделал сам потенциальный клиент. Но у такого подхода существует естественное ограничение: компания работает прежде всего с теми людьми, которые по какой-либо причине уже обратили на неё внимание. Кто-то увидел рекламу, кто-то нашёл сайт, кому-то компанию подсказал знакомый. В результате отдел про-

даж получает определённый круг потенциальных клиентов и работает с теми возможностями, которые появились благодаря существующему потоку обращений.

Однако компания может действовать совершенно иначе. Вместо того чтобы ждать, кто обратится следующим, она способна сама определить, какие клиенты ей интересны, найти их и первой установить контакт. В этом случае источником новой возможности становится уже не реклама или случайное обращение, а целенаправленная работа менеджера.

Это принципиально меняет подход к поиску клиентов. Компания перестаёт ограничиваться только теми людьми, которые уже знают о её существовании. Перед ней открывается значительно более широкий рынок: потенциальные клиенты, которые пока ничего о ней не слышали, ещё не начали активно искать поставщика или по привычке продолжают работать с другой организацией. Среди них могут находиться именно те заказчики, с которыми компания хотела бы сотрудничать.

Особенно хорошо это видно в тех сферах, где потенциальных клиентов можно определить заранее. Если мы понимаем, кому может понадобиться наша продукция, где находятся эти люди или компании и по каким признакам их можно обнаружить, нет необходимости ждать их самостоятельного обращения. Можно начать искать такие возможности целенаправленно и выходить на контакт первыми.

В нашей работе одним из способов такого поиска была территориальная работа. Менеджер выезжал в перспективные районы, находил строящиеся объекты, определял, кто имеет отношение к строительству, и старался получить необходимые контакты. Потенциальный клиент в этот момент мог вообще не знать о нашей компании и, возможно, ещё даже не занимался выбором конкретного поставщика. Тем не менее менеджер уже мог обнаружить будущую потребность и начать выстраивать отношения значительно раньше, чем этот человек самостоятельно пришёл бы на рынок.

Конкретные способы самостоятельного поиска сильно зависят от бизнеса. В одной сфере потенциальных клиентов удобно находить по территории и объектам, в другой — по компаниям определённого профиля, в третьей — через профессиональные мероприятия, открытые источники или другие каналы. Поэтому задача заключается не в том, чтобы использовать один универсальный способ поиска, а в том, чтобы понять, где находятся наши потенциальные клиенты и каким образом мы можем обнаружить их раньше, чем они сами обратятся к нам.

В этом и заключается одно из главных преимуществ самостоятельного поиска: менеджер способен влиять не только на работу с уже появившимися возможностями, но и на количество самих возможностей. Если входящих обращений сегодня мало, это ещё не означает, что продавцу не с кем работать. Он может самостоятельно искать новых потенциальных клиентов и тем самым расширять собственный круг контактов.

При этом было бы неправильно понимать самостоятельный поиск как способ полностью отказаться от рекламы или других источников клиентов. Эти направления прекрасно дополняют друг друга. Если маркетинг приводит качественные входящие обращения, менеджер работает с ними. Одновременно он может самостоятельно искать тех клиентов, которые ещё не попали в существующий входящий поток. Чем больше качественных источников использует компания, тем меньше её результат зависит от какого-то одного канала.

Самостоятельный поиск даёт ещё одно важное преимущество — возможность более осознанно выбирать направление работы. Когда компания понимает, какие категории клиентов наиболее перспективны, менеджер может концентрировать усилия именно на них. Он не просто ищет кого угодно, кому теоретически можно что-то продать, а постепенно учится находить людей и организации, которым продукт действительно может быть нужен.

Именно поэтому активность сама по себе не должна превращаться в хаотичный поиск. Большое количество случайных контактов ещё не означает большого количества хороших возможностей. Чем точнее менеджер понимает своего потенциального клиента, тем осмысленнее

становится его работа: где искать, на какие объекты обращать внимание, с какими людьми знакомиться и какие контакты представляют наибольшую ценность.

Этой теме в книге будет посвящено значительное внимание. Мы отдельно разберём территориальную работу, перспективные объекты, различные целевые клиентские группы и способы организации клиентской базы. Но все эти инструменты основаны на одной простой идее: клиента необязательно ждать — его можно найти самостоятельно.

При этом искать непосредственно самого будущего покупателя — не единственный путь. В реальной работе очень часто оказывается, что быстрее и эффективнее сначала познакомиться с человеком, который уже знает нужного нам клиента. Прорабы, архитекторы, дизайнеры, строители и другие участники рынка ежедневно пересекаются с людьми, которым может понадобиться наша продукция.

Поэтому хороший менеджер постепенно начинает искать не только потенциальных покупателей, но и тех, кто способен к ним привести. Так появляется следующий важный источник клиентов — рекомендации профессионального окружения.

1.3. Рекомендации профессионального окружения

Самостоятельный поиск клиентов не означает, что менеджер обязательно должен каждый раз начинать с совершенно незнакомого человека. Очень часто значительно более короткий путь к потенциальному заказчику проходит через людей, которые уже с ним знакомы. Поэтому в активных продажах большую ценность представляет не только прямой контакт с клиентом, но и постепенно сформированное профессиональное окружение.

Практически на любом рынке существуют люди, которые в силу своей работы регулярно пересекаются с нашими потенциальными клиентами. В строительной сфере это могут быть прорабы, строительные бригады, каменщики, кровельщики, электрики, сантехники, специалисты по вентиляции и кондиционированию, подрядчики по бассейнам, архитекторы, дизайнеры и многие другие участники строительного процесса. Они работают на объектах, общаются с заказчиками и зачастую узнают о новых проектах значительно раньше, чем информация о них становится доступна нам.

Именно поэтому хороший менеджер должен учиться видеть потенциальную ценность не только в человеке, который способен купить его продукт непосредственно сейчас. Иногда гораздо более важным оказывается знакомство с человеком, который сам никогда ничего у нас не купит, но постоянно находится рядом с нашими будущими клиентами. Один хороший профессиональный контакт способен со временем привести к нескольким, а иногда и к большому количеству новых знакомств.

Представим двух менеджеров, которые работают на одном и том же строительном рынке. Первый каждый раз приезжает на новый объект практически с нуля и самостоятельно пытается выяснить, кто является заказчиком, кто принимает решения и как с ним связаться. Второй за годы работы познакомился с большим количеством прорабов, строителей, архитекторов, дизайнеров и других специалистов. Когда появляется новый объект, у него значительно выше вероятность обнаружить среди своего окружения человека, который знает заказчика или способен подсказать, как на него выйти.

Именно в этом заключается сила профессиональной сети. Она не заменяет самостоятельный поиск, а постепенно делает его эффективнее. Чем больше людей знает менеджера и понимает, чем он занимается, тем больше появляется дополнительных путей к потенциальным клиентам. Вместо одной возможности найти нужного человека возникают десятки людей, которые могут обладать необходимой информацией.

Особенно ценным становится не просто получение телефонного номера, а рекомендация или знакомство. Холодный контакт начинается практически с нулевого уровня доверия: человек ещё не знает менеджера и не понимает, почему должен уделять ему время. Если же перед

разговором прораб, архитектор, дизайнер или другой знакомый специалист сказал заказчику несколько слов о менеджере и объяснил причину знакомства, первоначальная ситуация уже меняется. Новый человек понимает, откуда появился контакт, и обычно значительно легче воспринимает начало разговора.

При этом рекомендация не означает, что продажа практически состоялась. Даже если менеджера представил хорошо знакомый клиенту человек, всё остальное по-прежнему необходимо сделать самому. Нужно понять потребность, правильно представить предложение, ответить на вопросы, выполнить договорённости и заслужить собственное доверие. Рекомендация лишь помогает открыть дверь, но пройти весь дальнейший путь за продавца она не может.

Поэтому профессиональные связи необходимо воспринимать не как способ постоянно просить у знакомых новых клиентов, а как нормальные долгосрочные отношения между людьми, работающими на одном рынке. Если менеджер появляется только тогда, когда ему срочно нужен очередной контакт, ценность такого знакомства быстро становится очевидной для второй стороны. Совсем иначе складываются отношения, когда люди знают друг друга, периодически общаются, обмениваются полезной информацией и при возможности помогают друг другу.

В нашей практике такие отношения формировались постепенно. Сегодня менеджер познакомился с прорабом на одном объекте, завтра встретил его на другом, через некоторое время помог ему решить какой-либо вопрос или просто оказался полезен в рабочей ситуации. Позднее этот же человек мог сообщить о новом строительстве, дать контакт заказчика или познакомить с другим участником рынка. Одно первоначальное знакомство таким образом переставало быть единичным контактом и становилось частью профессиональной сети.

Именно накопительный эффект делает этот источник особенно ценным. Если менеджер работает на рынке несколько лет и всё это время расширяет круг профессиональных знакомств, ему постепенно становится легче получать информацию о новых возможностях. Он уже не начинает каждый рабочий день с абсолютного нуля. Вокруг него существует сеть людей, каждый из которых потенциально способен однажды привести к новому клиенту.

При этом далеко не каждый знакомый действительно станет постоянным источником рекомендаций. С одним человеком отношения ограничатся единственной встречей, другой несколько раз поможет получить информацию, а третий будет регулярно передавать новые контакты. Заранее определить ценность каждого знакомства невозможно, поэтому профессиональную сеть приходится формировать постепенно, не ожидая немедленной отдачи от каждого нового человека.

Со временем менеджер начинает лучше понимать и то, какие профессиональные группы особенно часто пересекаются с нужными ему клиентами. В одном бизнесе наиболее ценными источниками контактов могут оказаться архитекторы, в другом — подрядчики, в третьем — специалисты совершенно другого профиля. Именно поэтому важно не просто знакомиться со всеми подряд, а понимать устройство собственного рынка и видеть людей, через которых проходит большое количество потенциально полезной информации.

В следующих главах мы отдельно рассмотрим различные целевые клиентские группы и подробно разберём особенности работы с прорабами, смежниками, архитекторами, дизайнерами, застройщиками и другими участниками рынка. Здесь же для нас важен общий принцип: искать нужно не только потенциальных клиентов, но и людей, которые знают потенциальных клиентов.

Такая профессиональная сеть со временем становится самостоятельным источником новых возможностей. Менеджер продолжает искать клиентов сам, но теперь часть информации и контактов начинает приходиться через уже сформированные отношения. Чем шире круг людей, которые знают продавца, доверяют ему и понимают, чем он может быть полезен их заказчикам, тем больше потенциальных путей появляется к следующему клиенту.

Однако профессиональное окружение — не единственная группа людей, способная рекомендовать компанию. Ещё более естественным источником новых обращений становятся те, кто уже был нашим клиентом и получил собственный опыт работы с нами. Если человек остался доволен результатом, одна завершённая продажа может стать началом повторных покупок и новых рекомендаций. Именно этот источник мы рассмотрим дальше.

1.4. Повторные продажи и рекомендации клиентов

Ещё одним важным источником продаж становятся люди, которые уже однажды были клиентами компании. Менеджеры иногда воспринимают сделку как полностью завершённый процесс: нашли клиента, провели переговоры, получили заказ, выполнили обязательства и получили деньги. После этого всё внимание переключается на поиск следующего человека. Однако с точки зрения долгосрочных продаж отношения с хорошим клиентом на этом далеко не всегда заканчиваются.

Первый очевидный источник дальнейшего результата — повторные продажи. Если человек уже приобрёл продукт и остался доволен сотрудничеством, при возникновении следующей потребности ему не обязательно снова начинать поиск поставщика с нуля. Он уже знает компанию, имеет собственный опыт общения с её сотрудниками и понимает, чего можно ожидать от результата. При прочих равных вернуться к знакомому и проверенному поставщику значительно проще, чем заново выбирать среди неизвестных вариантов.

Особенно хорошо это было заметно в нашей сфере. Сегодня человек строил дом и заказывал ворота, а через некоторое время ему могли понадобиться роллеты, автоматика, ограждения или другие товары и услуги. Иногда спустя несколько лет тот же клиент начинал строительство другого объекта и снова обращался в знакомую компанию. Таким образом, одна первоначальная продажа могла стать началом нескольких последующих заказов.

Именно поэтому ценность клиента не всегда правильно оценивать только по сумме первой сделки. Небольшой первоначальный заказ способен положить начало отношениям, которые будут продолжаться годами. Сегодня человек приобрёл один продукт, завтра обратился за другим, а через несколько лет вернулся с новым проектом. Если смотреть только на результат первой продажи, значительная часть потенциальной ценности такого клиента останется незамеченной.

Но повторные покупки — только одна сторона долгосрочной ценности клиента. Вторая, а иногда ещё более значимая, заключается в рекомендациях. Люди постоянно разговаривают друг с другом о компаниях, товарах и услугах. Они обсуждают строительство и ремонт, спрашивают знакомых, где лучше заказать определённую продукцию, интересуются опытом соседей, родственников и коллег. Если у человека уже был хороший опыт сотрудничества с компанией, её название естественным образом может появиться в таком разговоре.

В результате один клиент способен привести другого. Человек построил дом и остался доволен нашей работой, а спустя некоторое время его сосед начал собственное строительство и спросил, где были заказаны ворота. Другой клиент рассказал о компании родственнику. Третий передал контакт знакомому, которому понадобилась похожая продукция. Для менеджера каждый такой случай означает появление нового потенциального клиента без необходимости начинать поиск совершенно с нуля.

Такая рекомендация особенно ценна тем, что вместе с контактом передаётся часть уже сформированного доверия. Новый человек приходит не потому, что случайно увидел рекламное объявление, а потому, что кто-то из его окружения уже имел собственный положительный опыт. Ему по-прежнему необходимо объяснить предложение, ответить на вопросы и пройти обычный процесс продажи, но первоначальная точка отношений оказывается совершенно другой.

Именно на этом принципе строится то, что обычно называют сарафанным радио. Компания хорошо выполняет работу для одного человека, тот рассказывает о своём опыте другому, новый клиент также остаётся доволен и со временем может порекомендовать компанию кому-то ещё. Постепенно возникает цепочка, в которой часть новых обращений появляется благодаря результатам предыдущей работы.

При этом было бы ошибкой рассчитывать, что каждый довольный клиент обязательно приведёт нескольких новых. Некоторые люди вообще редко дают рекомендации, у других среди знакомых просто не возникает подходящей потребности, а третьи могут вспомнить о компании только спустя несколько лет. Сарафанное радио невозможно точно запланировать по принципу: сегодня мы обслужили десять клиентов, значит, завтра получим определённое количество рекомендаций. Его сила проявляется на большом количестве клиентов и достаточно длительном промежутке времени.

Поэтому основой такого источника является прежде всего качество выполненных обязательств. Искреннюю рекомендацию нельзя получить только красивой рекламой или хорошей презентацией на этапе продажи. Человек рекомендует другим уже на основании собственного опыта: насколько компания выполнила обещанное, соответствовал ли результат ожиданиям, как сотрудники решали возникающие вопросы и осталось ли после сотрудничества желание обратиться снова.

Здесь возникает очень важная связь между продажами и всей остальной работой компании. Менеджер может великолепно провести переговоры и получить заказ, но дальнейший опыт клиента зависит уже не только от него. Если компания нарушила сроки, плохо выполнила работу или не решила возникшие проблемы, вероятность повторного обращения и рекомендации уменьшается. И наоборот, когда весь процесс от первой встречи до окончательного результата оставляет хорошее впечатление, первоначальная продажа получает возможность продолжиться далеко за пределами одного договора.

Сам менеджер также способен влиять на развитие этих отношений. После завершения сделки клиент не должен автоматически исчезать из его поля зрения. В зависимости от особенностей бизнеса имеет смысл сохранять контакт, помнить историю сотрудничества и при необходимости возвращаться к общению. Если у человека появляется новая потребность, значительно лучше, когда он сразу вспоминает знакомого менеджера, а не начинает заново искать поставщика.

При этом поддержание отношений не должно превращаться в бесконечные бессмысленные звонки человеку только ради напоминания о себе. Контакт имеет ценность тогда, когда он уместен и полезен. Иногда достаточно качественно выполнить первую работу и остаться человеком, к которому клиент знает, что может обратиться. В других случаях особенности бизнеса позволяют периодически возвращаться с действительно актуальной информацией или новым предложением.

Работа с существующими клиентами важна ещё и потому, что со временем вокруг менеджера начинает формироваться собственная история отношений. В начале профессионального пути практически каждый новый заказчик является незнакомым человеком, которого ещё только предстоит найти и убедить работать с компанией. Через несколько лет ситуация может выглядеть совершенно иначе: часть продаж приходит от старых клиентов, часть — по их рекомендациям, а часть — через профессиональные связи, сформированные за годы работы.

В результате источники клиентов начинают усиливать друг друга. Самостоятельный поиск приводит первого заказчика. Качественно выполненная работа создаёт возможность повторной продажи. Довольный клиент рекомендует компанию знакомому. Новый человек становится ещё одним клиентом и со временем также может обратиться повторно или привести кого-то из своего окружения. Так отдельные продажи постепенно превращаются в сеть отношений, которая продолжает создавать новые возможности.

Именно поэтому я не считаю правильным смотреть на клиента только как на одну конкретную сделку. Сегодняшний заказ имеет собственную ценность, но за ним потенциально могут находиться последующие покупки и новые знакомства. Мы не можем заранее знать, какой клиент вернётся через несколько лет или кому он однажды расскажет о компании. Поэтому качественная работа с каждым человеком имеет значение не только для текущей продажи.

Если посмотреть на всю главу целиком, становится видно, что новые клиенты могут появляться несколькими принципиально разными путями. Они могут самостоятельно обратиться в компанию благодаря входящему потоку. Менеджер может найти их сам. К ним могут привести люди из его профессионального окружения. Наконец, источником новых продаж и новых клиентов способны становиться те, с кем компания уже работала раньше.

Сильная система продаж не обязана строиться только на одном из этих источников. Напротив, они способны работать одновременно и дополнять друг друга. Входящие обращения дают готовые возможности, самостоятельный поиск позволяет создавать новые, профессиональная сеть расширяет доступ к рынку, а существующие клиенты постепенно формируют повторные продажи и рекомендации.

Но наличие нескольких источников ещё не объясняет, какую роль во всей этой системе играет сам продавец. Почему один менеджер способен постоянно расширять круг клиентов, а другой в тех же условиях остаётся зависимым от случайных обращений? Что вообще отличает активные продажи от обычной обработки поступивших заявок и в чём заключается профессиональная ценность человека, который умеет самостоятельно создавать новые возможности? Именно с этих вопросов начинается следующая глава — «Основы профессии активного продавца».

Глава 2. Основы профессии активного продавца

2.1. Чем активные продажи отличаются от пассивных

Чтобы понять суть профессии менеджера активных продаж, прежде всего необходимо разобраться, чем активные продажи отличаются от пассивных. На первый взгляд в обоих случаях сотрудник занимается примерно одним и тем же: общается с клиентами, выясняет их потребности, рассказывает о продукции, готовит предложения и старается заключить сделку. Однако принципиальное различие возникает значительно раньше — ещё до начала самого разговора с клиентом. Оно заключается в том, откуда этот клиент вообще появился и кто стал инициатором контакта.

Представим две компании, продающие похожую продукцию. Первая размещает рекламу, продвигает сайт, получает обращения по рекомендациям или использует другие способы привлечения входящих заявок. Потенциальный клиент уже заинтересовался продуктом, сам позвонил, написал или оставил заявку, после чего информация попала к менеджеру. Теперь задача сотрудника заключается в том, чтобы правильно обработать обращение, понять потребности человека и постараться довести его до покупки.

Это и есть пассивная модель продаж. Слово «пассивная» в данном случае совершенно не означает, что менеджер ничего не делает или что его работа проще. После получения обращения ему может потребоваться провести несколько переговоров, подготовить сложное предложение, неоднократно связаться с клиентом и проделать большую работу до заключения договора. Пассивность здесь относится прежде всего к способу появления потенциального клиента: менеджер сам его не искал, а получил уже возникшее обращение.

Из этого следует важное ограничение. Менеджер по входящим обращениям способен влиять на качество работы с полученными клиентами, но значительно меньше влияет на их первоначальное количество. Если сегодня компания передала ему двадцать заявок, он работает с двадцатью. Если завтра пришло пять, у него будет пять новых потенциальных клиентов.

Он может великолепно проводить переговоры и показывать высокую конверсию, но самостоятельно создать ещё несколько десятков входящих обращений в рамках такой модели обычно не является его основной задачей.

Совершенно иначе устроены активные продажи. Здесь менеджер не ждёт, пока потенциальный клиент сам заинтересуется компанией и выйдет с ней на связь. Он самостоятельно ищет людей и организации, которым может быть интересна его продукция, знакомится с ними, посещает перспективные объекты, получает рекомендации, собирает контакты и первым начинает общение. Потенциальный клиент ещё мог вообще не думать об обращении именно в эту компанию, поэтому первоначальная инициатива исходит от продавца.

Именно поэтому слово «активные» здесь имеет принципиальное значение. Менеджер не просто обрабатывает уже существующий поток клиентов, а принимает непосредственное участие в его создании. Если потенциальных клиентов недостаточно, он должен искать новые возможности для контакта. Если закончился один источник, необходимо использовать другой. Если сегодня не появилось входящих заявок, это ещё не означает, что менеджеру не с кем работать.

В этом и заключается одно из главных преимуществ активных продаж для компании. Бизнес перестаёт полностью зависеть от того, сколько людей самостоятельно обратятся после рекламы или найдут компанию каким-либо другим способом. Отдел продаж получает возможность выходить на рынок самостоятельно и искать потенциальных клиентов там, где они находятся. Особенно большое значение это имеет в тех сферах, где клиент редко начинает поиск поставщика заранее или где значительная часть возможностей появляется ещё до того, как человек решил кому-либо позвонить.

Для самого менеджера эта модель также принципиально меняет отношение к количеству потенциальных клиентов. В пассивных продажах поток в значительной степени приходит извне. В активных продажах менеджер способен самостоятельно его расширять. Он может познакомиться сегодня с несколькими новыми людьми, завтра получить от них дополнительные контакты, затем выйти ещё на несколько потенциальных клиентов и постепенно создать вокруг себя большую сеть профессиональных знакомств.

Причём результат такого действия не всегда появляется немедленно. Человек, с которым менеджер познакомился сегодня, может ничего не купить ни сегодня, ни завтра. Но через месяц ему может понадобиться продукция компании. Через полгода он может порекомендовать менеджера знакомому. Один контакт способен привести к другому, а тот — к третьему. Поэтому активный продавец постепенно создаёт не только текущие продажи, но и собственную среду потенциальных будущих возможностей.

Именно здесь появляется фундаментальная зависимость между активностью менеджера и размером его клиентской базы. Чем больше подходящих людей узнают о нём и о компании, чем больше профессиональных контактов он устанавливает и чем шире становится круг его знакомств, тем больше возможностей для будущих сделок он создаёт. Конечно, само количество контактов ещё не гарантирует продажу, потому что значение имеет и качество дальнейшей работы. Но без появления новых потенциальных клиентов продавать в какой-то момент становится просто некому.

Поэтому активные продажи дают менеджеру значительно больше возможностей влиять на собственный результат. Он не способен заставить каждого человека купить продукт и не может полностью контролировать рынок, экономическую ситуацию или действия конкурентов. Однако он способен контролировать значительную часть собственных действий: сколько новых контактов установить, сколько людей найти, сколько возможностей для переговоров создать и насколько последовательно развивать свою клиентскую базу.

Это различие особенно хорошо становится заметно в периоды, когда количество входящих обращений уменьшается. Менеджер, работающий исключительно с готовыми заявками,

вынужден ждать восстановления потока. Активный продавец тоже почувствует ухудшение ситуации на рынке, но у него остаётся дополнительный инструмент — собственный поиск. Он может увеличить количество контактов, вернуться к ранее найденным клиентам, получить новые рекомендации и искать другие возможности для начала переговоров.

При этом активные и пассивные продажи не обязательно противопоставлять друг другу как две несовместимые системы. В одной компании вполне могут существовать оба направления. Часть клиентов приходит самостоятельно благодаря рекламе, сайту, репутации или рекомендациям, а другую часть менеджеры находят собственными действиями. Более того, для бизнеса такое сочетание часто естественно: входящий поток используется полностью, но сотрудники не ограничиваются только им.

Разница заключается прежде всего в профессиональной позиции самого продавца. Менеджер активных продаж не воспринимает отсутствие входящей заявки как отсутствие работы. Его работа начинается раньше — с поиска возможности для контакта. Именно поэтому выезды, знакомства, рекомендации, поиск контактов и самостоятельное начало общения являются не дополнительной активностью на случай свободного времени, а полноценной частью профессии.

По этой же причине активные продажи предъявляют к человеку особые требования. Здесь недостаточно хорошо разговаривать с теми, кто уже захотел что-то купить. Необходимо уметь первым обращаться к незнакомым людям, спокойно относиться к отсутствию первоначального интереса и постоянно создавать новые возможности для дальнейшей работы. Подробно о действиях и отношении к профессии мы поговорим далее в этой главе, но уже сейчас важно понимать: активный продавец отличается прежде всего тем, что не ждёт появления клиента как внешнего события.

Таким образом, пассивный менеджер в основном работает с уже возникшим спросом, а активный продавец участвует в создании собственного потока потенциальных клиентов. Первый получает возможность для продажи и старается правильно её реализовать. Вторым, помимо этого, должен ещё и находить такие возможности самостоятельно. Именно способность систематически создавать новые контакты делает активные продажи отдельной профессией и определяет особую роль такого менеджера внутри компании.

А эта роль значительно шире, чем может показаться на первый взгляд. Найденный менеджером клиент приносит компании не только отдельную сделку: вслед за ним появляются выручка, работа для других подразделений и новые возможности для развития бизнеса. Поэтому дальше необходимо разобраться, какую ценность менеджер активных продаж создаёт для всей компании.

2.2. Роль и ценность менеджера активных продаж в компании

В предыдущей главе мы пришли к простому, но фундаментальному выводу: без клиентов не может существовать ни одна коммерческая компания. Именно клиенты приносят деньги, за счёт которых выплачивается заработная плата сотрудникам, оплачивается аренда, закупается оборудование, приобретаются материалы и финансируется дальнейшее развитие бизнеса. Компания может обладать отличным продуктом, сильной командой и современным производством, но всё это приобретает экономический смысл только тогда, когда находятся люди, готовые за этот продукт платить.

Если посмотреть на устройство любой достаточно развитой компании, мы увидим большое количество специалистов, каждый из которых выполняет свою функцию. Руководители принимают управленческие решения, бухгалтерия ведёт финансовый учёт, производство выпускает продукцию, логисты организуют поставки, монтажники выполняют работы, а другие сотрудники обеспечивают десятки внутренних процессов. Все эти функции необходимы, и бессмысленно пытаться определить, какая профессия вообще «важнее» остальных. Однако

существует одна особенность: значительная часть этой работы появляется только после того, как у компании появился клиент.

Сначала кто-то должен найти человека или организацию, которым нужна продукция компании. Затем необходимо установить контакт, начать переговоры и постепенно привести потенциального клиента к покупке. Только после появления заказа запускается множество остальных процессов: может потребоваться производство, закупка материалов, комплектация, доставка, монтаж, оформление документов и финансовый учёт. В зависимости от бизнеса эта цепочка будет выглядеть по-разному, но начинается она практически всегда с одного и того же — с клиента.

Именно в начале этой цепочки и находится менеджер активных продаж. Его основная задача заключается не в обслуживании внутренних процессов компании, а в том, чтобы постоянно соединять бизнес с рынком. С одной стороны находятся продукция, сотрудники, оборудование, технологии и другие ресурсы организации. С другой — потенциальные клиенты, которые могут нуждаться в этой продукции. Менеджер ищет таких людей, устанавливает с ними контакт и создаёт возможность для того, чтобы ресурсы компании превратились в реальную продажу.

Поэтому хороший активный продавец создаёт работу не только для себя. Найденный им клиент способен загрузить производственные мощности, дать работу монтажникам и логистам, создать задачи для бухгалтерии и других специалистов. Чем больше качественных клиентов приходит в компанию, тем больше возможностей появляется у всего бизнеса. В этом смысле менеджер активных продаж действительно является связующим звеном между рынком и внутренней системой компании.

Именно отсюда возникает высокая ценность сильных продавцов. Иногда руководитель смотрит на заработную плату менеджера и задаётся вопросом, почему человек, который не производит продукцию собственными руками, не выполняет монтаж и не работает на сложном оборудовании, должен получать больше многих технических специалистов. Если оценивать только внешнюю сторону профессии, такой вопрос может показаться вполне логичным. Однако экономическая ценность сотрудника определяется не физической сложностью его работы, а тем результатом, который эта работа способна создавать для бизнеса.

Представим менеджера, который благодаря своей работе регулярно приводит в компанию новых клиентов и обеспечивает значительный объём продаж. Компания выплачивает ему заработную плату и проценты, несёт определённые расходы на его рабочее место, обучение и другие необходимые ресурсы. Но если созданная благодаря его работе прибыль многократно превышает эти затраты, высокая заработная плата такого сотрудника перестанет выглядеть большой. Для бизнеса значительно важнее не абсолютная сумма, которую получает менеджер, а соотношение между затратами на него и той ценностью, которую он создаёт.

Именно поэтому сильные продавцы могут быть одними из самых высокооплачиваемых сотрудников компании. Не потому, что профессия продаж по определению должна оплачиваться выше остальных, и не потому, что менеджер просто решил дорого себя оценивать. Причина значительно практичнее: человек, способный систематически приводить прибыльных клиентов и увеличивать объём бизнеса, создаёт результат, который компания может измерить в деньгах.

Причём ценность такого менеджера не всегда ограничивается одной конкретной сделкой. Хорошо найденный и правильно развитый клиент способен покупать неоднократно, рекомендовать компанию другим людям и оставаться с ней в течение многих лет. Один первоначальный контакт в определённых случаях превращается в целую цепочку последующих заказов и рекомендаций. Поэтому работа сильного продавца способна создавать для бизнеса результат, который продолжается значительно дольше самого первого процесса продажи.

Здесь, однако, важно правильно понимать, за что именно компания платит менеджеру. Было бы слишком упрощённо сказать, что звонки, встречи, поиск клиентов и другие действия не имеют значения, а важны исключительно заключённые договоры. Без этих действий результата просто не появится. Более того, в активных продажах именно количество и качество совершаемых действий во многом определяют будущий объём продаж, и этому мы отдельно посвятим следующий подраздел.

Но сами действия являются не конечной целью, а способом получения результата. Компания существует не для того, чтобы менеджеры совершали как можно больше звонков или проводили максимальное количество встреч. Звонок должен создавать возможность для следующего шага, встреча должна развивать отношения с потенциальным клиентом, а вся совокупность действий в конечном итоге должна приводить к продажам и прибыли. Поэтому профессиональная ценность менеджера определяется не занятостью как таковой, а его способностью превращать системную активность в экономический результат.

Это различие особенно важно для самого продавца. Можно провести очень напряжённый день, сделать множество звонков и вернуться домой с ощущением огромного количества выполненной работы. Но если месяцами эта деятельность не создаёт новых клиентов, необходимо анализировать не только объём усилий, но и их качество. Возможно, менеджер ищет не тех людей, неправильно устанавливает контакт, не умеет развивать отношения или теряет потенциальных клиентов на последующих этапах. Высокая активность необходима, но профессионализм заключается ещё и в том, чтобы направлять её туда, где она способна дать результат.

С другой стороны, нельзя оценивать активного продавца исключительно по одной неделе или одной случайной сделке. Часть его работы создаёт результат с задержкой. Сегодня он познакомился с человеком, через некоторое время провёл встречу, ещё позже подготовил предложение, а договор появился только спустя определённый период. Некоторые контакты вообще могут привести к продаже через рекомендации или повторное обращение значительно позднее. Поэтому ценность менеджера лучше проявляется не в отдельном удачном эпизоде, а в его способности систематически создавать и развивать новые возможности для бизнеса.

Именно системность отличает действительно сильного менеджера от человека, которому однажды просто повезло получить крупный заказ. Один успешный договор ещё не делает продавца ценным специалистом. Гораздо важнее способность снова и снова находить потенциальных клиентов, выстраивать с ними отношения и превращать часть этих возможностей в реальные сделки. Когда такой процесс воспроизводится регулярно, компания получает не случайную продажу, а работающий источник нового бизнеса.

По этой причине я всегда считал сильного менеджера активных продаж одним из наиболее ценных сотрудников компании. Его ценность заключается не в названии должности и не в количестве времени, проведённого на работе. Она заключается в способности создавать то, с чего начинается дальнейшая экономическая деятельность бизнеса, — новых клиентов и новые продажи. Чем больше качественного результата способен стабильно создавать специалист, тем выше его реальная профессиональная ценность.

При этом менеджеру важно не делать из этого неправильный вывод, будто все остальные сотрудники существуют благодаря исключительно ему. Продажа сама по себе ещё не означает, что компания выполнила свои обязательства перед клиентом. Продукцию необходимо произвести или закупить, заказ нужно доставить, работы выполнить, документы оформить, а клиенту обеспечить тот результат, за который он заплатил. Менеджер запускает эту цепочку, но выполнить обещанное компания способна только совместной работой разных людей.

Поэтому сильный продавец должен понимать одновременно две вещи. С одной стороны, его работа действительно имеет огромное значение: без постоянного притока клиентов бизнесу трудно существовать и развиваться. С другой стороны, результат продажи становится полно-

ценным результатом компании только благодаря общей системе. Такое понимание позволяет менеджеру осознавать собственную ценность, не обесценивая вклад остальных сотрудников.

Однако высокая ценность профессии сама по себе ещё не объясняет, почему один менеджер способен регулярно приводить клиентов, а другой при тех же условиях показывает значительно более слабые результаты. Очень часто ответ начинают искать в таланте, особых техниках или секретных фразах. На практике один из главных факторов значительно проще: результат активного продавца во многом определяется количеством и качеством действий, которые он систематически совершает. Именно об этом пойдёт речь дальше.

2.3. Действия как основа результата

За годы работы мне много раз приходилось слышать один и тот же вопрос: в чём заключается секрет успешных продаж? Люди ищут особые техники, идеальные скрипты, волшебные фразы или какие-то скрытые знания, благодаря которым один менеджер постоянно показывает высокий результат, а другой при похожих условиях продаёт значительно меньше. Безусловно, профессиональные знания и технологии имеют большое значение. Однако существует гораздо более простая основа, без которой ни одна из этих технологий работать не будет.

Эта основа — действия. Не случайно профессия называется менеджером активных продаж. Можно прекрасно знать продукцию, понимать психологию клиентов, изучить десятки скриптов и правильно отвечать на большинство возражений, но всё это не принесёт результата, если полученные знания не превращаются в конкретные действия. Продажи начинаются не в тот момент, когда менеджер что-то понял или запомнил, а тогда, когда он вышел на рынок и начал применять это в работе с реальными людьми.

В активных продажах существует достаточно простая зависимость. Чтобы появилась продажа, сначала должна появиться возможность для продажи. Для этого необходимо найти потенциального клиента и установить с ним контакт. Часть контактов приведёт к дальнейшему общению, часть — к встречам, часть встреч — к предложениям, а определённая доля предложений в конечном итоге превратится в сделки. На каждом следующем этапе количество клиентов уменьшается, поэтому невозможно получить большое количество результатов, постоянно создавая слишком мало возможностей в самом начале.

Представим менеджера, который за неделю познакомился всего с несколькими потенциальными клиентами. Даже если он прекрасно работает с каждым из них, его возможности изначально ограничены небольшим количеством контактов. Кто-то ничего не купит, кому-то продукт пока не нужен, у кого-то изменятся обстоятельства, а часть людей выберет конкурента. Если на входе было слишком мало потенциальных клиентов, в конце этой цепочки может вообще не остаться ни одной сделки.

И наоборот, систематическая работа постепенно создаёт запас возможностей. Сегодня менеджер познакомился с несколькими людьми, завтра нашёл ещё несколько контактов, затем получил рекомендации и продолжил развивать уже начатые переговоры. Не каждый из этих людей станет клиентом, и это нормально. Важно другое: у продавца постоянно появляется материал для дальнейшей работы, а его результат перестаёт зависеть от одного-двух потенциальных покупателей.

Именно поэтому в активных продажах так опасно оценивать отдельное действие исключительно по его немедленному результату. Менеджер позвонил человеку, но тот ничего не купил. Значит ли это, что звонок был бесполезным? Не обязательно. Возможно, состоялось знакомство и появилась договорённость вернуться к разговору позже. Возможно, человек дал контакт другого потенциального клиента. А возможно, действительно ничего не произошло. В продажах существует множество действий, результат которых становится понятен только спустя определённое время.

Один новый контакт редко способен заметно изменить общий результат менеджера. Одна встреча также далеко не всегда заканчивается договором. Даже хорошо проведённая презентация

тация не гарантирует немедленной продажи. Но когда подобных действий становятся десятки, сотни и со временем тысячи, начинает работать совершенно другая закономерность. Отдельные неудачи перестают иметь критическое значение, потому что параллельно развивается большое количество других возможностей.

В этом отношении продажи действительно похожи на спорт. Невозможно прийти в хорошую физическую форму после одной тренировки, какой бы качественной она ни была. Результат появляется благодаря большому количеству правильно выполненных тренировок, повторяющихся на протяжении длительного времени. Примерно так же происходит и в продажах: одна встреча может пройти великолепно, но профессиональный результат создаётся не одной встречей, а системой регулярно повторяемых действий.

Отсюда возникает первая важная составляющая результата — количество действий. Менеджеру необходимо постоянно расширять круг потенциальных клиентов, совершать звонки, проводить встречи, посещать объекты, получать рекомендации и возвращаться к людям, с которыми уже установлен контакт. Конкретный набор действий зависит от технологии продаж компании, но общий принцип остаётся одинаковым: если менеджер систематически создаёт слишком мало новых возможностей, никакая техника переговоров не сможет бесконечно компенсировать недостаток активности.

Однако количество само по себе тоже не решает задачу. Можно сделать сто звонков совершенно неподходящим людям и получить значительно меньший результат, чем от двадцати правильно выбранных контактов. Можно провести множество встреч, но не задавать нужных вопросов и не понимать потребности клиента. Можно ежедневно посещать большое количество объектов, но разговаривать не с теми людьми, которые имеют отношение к принятию решения.

Поэтому второй обязательной составляющей становится качество действий. Менеджер должен не просто что-то делать, а постепенно учиться делать это лучше. Правильнее выбирать потенциальных клиентов, эффективнее устанавливать первый контакт, задавать более точные вопросы, лучше проводить встречи, грамотно работать с возражениями и не терять клиента после первого разговора. Именно сочетание достаточного количества действий с постоянным повышением их качества создаёт устойчивый профессиональный результат.

Количество и качество нельзя противопоставлять друг другу. Иногда менеджер пытается оправдать низкую активность тем, что предпочитает работать «качественно», поэтому совершает очень мало контактов. Другой, наоборот, делает огромное количество действий и считает, что сам объём работы автоматически доказывает его эффективность. Обе крайности создают проблемы. Если действий мало, не хватает возможностей для получения результата. Если действий много, но они постоянно выполняются плохо, менеджер просто быстрее расходует потенциальных клиентов.

Кроме того, именно достаточное количество практики позволяет повышать качество. Нельзя научиться хорошо разговаривать с клиентами, проведя три разговора. Невозможно научиться спокойно работать с возражениями, если практически никогда их не слышишь. Каждый новый контакт даёт менеджеру дополнительный опыт: он начинает замечать повторяющиеся вопросы, лучше чувствовать реакцию людей, понимать собственные ошибки и постепенно находить более удачные способы ведения разговора.

Поэтому новичку особенно важно как можно раньше переходить от бесконечной подготовки к реальной работе. Иногда человек пытается сначала изучить абсолютно всё: всю продукцию, все возможные возражения, все варианты переговоров и все ситуации, которые теоретически могут произойти. Но полностью подготовиться к продажам заранее невозможно. Значительная часть профессиональных навыков формируется только после большого количества реальных контактов с клиентами.

Отказы являются такой же естественной частью этого процесса. Если менеджер активно работает с новыми людьми, он неизбежно будет регулярно слышать «нет». У человека уже есть поставщик, сейчас ему ничего не требуется, цена не подходит, момент выбран неудачно или он просто не хочет продолжать разговор. Сам факт отказа ещё не говорит о том, что менеджер плохо работает. Вопрос заключается в том, способен ли он после этого продолжить нормальную деятельность и перейти к следующей возможности.

Именно здесь большое значение приобретает накопительный эффект небольших действий. Позвонить ещё одному человеку после нескольких неудачных разговоров кажется мелочью. Посетить ещё один перспективный объект в конце рабочего дня — тоже. Получить ещё один новый контакт, попросить рекомендацию или вернуться к человеку, с которым давно не общались, по отдельности не выглядят действиями, способными изменить результат месяца. Но весь результат активного продавца в конечном итоге и складывается из большого количества подобных небольших действий.

При этом нельзя рассчитывать, что одинаковый объём работы всегда будет приносить одинаковое количество сделок. Продажи происходят в реальном мире, где меняются клиенты, сезонность, конкуренты, цены и экономическая ситуация. В один период сто контактов способны дать больше результата, в другой — меньше. Именно поэтому отдельный неудачный день или даже неделя ещё не позволяют сделать вывод, что система перестала работать.

Менеджер не способен полностью контролировать количество заключённых договоров в конкретный день. Он не может приказать клиенту купить продукцию и не может устранить все внешние обстоятельства. Но он способен значительно лучше контролировать собственный процесс: искать новых людей, поддерживать существующие контакты, совершать запланированные действия и анализировать качество своей работы. Поэтому профессиональный продавец концентрируется прежде всего на той части процесса, на которую действительно способен влиять.

Отсюда становится понятна и роль дисциплины. Активность не должна зависеть исключительно от настроения или от того, насколько удачно начался рабочий день. Если после нескольких отказов менеджер прекращает искать клиентов, количество возможностей быстро сокращается. Если после одной хорошей сделки он на неделю перестаёт заниматься поиском, через некоторое время это проявится в пустой клиентской базе. Продажи требуют постоянного пополнения работы, результаты которой могут появиться значительно позднее самих действий.

Именно поэтому я не верю в существование одной волшебной техники, способной превратить человека в сильного продавца. Технологии действительно помогают повышать эффективность, а правильное обучение позволяет избежать множества ошибок. Но любая технология начинает приносить пользу только тогда, когда менеджер применяет её достаточное количество раз в реальной работе. Невозможно заменить действия знаниями о том, как следовало бы действовать.

Если попытаться выразить весь принцип максимально коротко, получится достаточно простая формула: результат активных продаж зависит от количества и качества действий менеджера. Количество создаёт необходимый объём возможностей, качество повышает вероятность того, что эти возможности будут правильно использованы. Систематическое сочетание этих двух факторов постепенно превращает контакты в переговоры, переговоры — в сделки, а сделки — в устойчивый результат.

Однако понимать эту формулу значительно проще, чем ежедневно ей следовать. Практически любой менеджер знает, что нужно звонить, искать клиентов, проводить встречи и продолжать работу после отказов. Гораздо сложнее делать всё это регулярно, особенно когда быстрый результат отсутствует. Поэтому следующий вопрос касается уже не технологии продаж, а самого отношения человека к профессии — его мышления, внутренней мотивации и готовности брать ответственность за собственный результат.

2.4. Мышление и личная ответственность менеджера

За годы работы мне довелось общаться с большим количеством менеджеров по продажам. Одни довольно быстро начинали показывать хорошие результаты и продолжали расти дальше, другие годами оставались примерно на одном уровне, а третьи через некоторое время вообще уходили из профессии. При этом далеко не всегда разница между ними заключалась в знаниях, опыте или каких-то особых природных способностях. Очень часто гораздо большее значение имело отношение человека к своей работе и к собственному результату.

На мой взгляд, сильный менеджер должен быть в определённом смысле голодным до результата. Речь здесь не только и даже не столько о деньгах. Это внутреннее желание двигаться вперёд, становиться лучше, получать больше опыта и не останавливаться на уже достигнутом. Человеку интересно увидеть, насколько большего он способен добиться, если продолжит развиваться и прикладывать усилия.

Именно в таком смысле мне всегда нравилась известная фраза Стива Джобса: «Оставайтесь голодными. Оставайтесь безрассудными». Для меня в контексте продаж важна прежде всего первая её часть — не терять внутренний голод к развитию и результату. Человек может уже неплохо продавать, иметь стабильную клиентскую базу и нормально зарабатывать, но всё равно продолжать учиться, искать новые возможности и задавать себе вопрос, что ещё можно сделать лучше.

Такое отношение особенно важно именно в активных продажах, потому что здесь сотруднику предоставляется достаточно большая свобода действий. Руководитель может установить планы, определить правила работы и контролировать основные показатели, но он не способен постоянно стоять рядом с менеджером и заставлять его совершать каждое следующее действие. В какой-то момент человек неизбежно остаётся один на один с выбором: сделать необходимое сейчас или отложить, попробовать ещё раз или остановиться, искать возможность или найти объяснение, почему сегодня ничего не получилось.

Поэтому одна из важнейших черт сильного менеджера — способность брать ответственность за собственный результат. Это не означает, что продавец должен считать себя виноватым во всём происходящем. Существуют рынок, сезонность, конкуренция, изменение цен, качество продукта и множество других обстоятельств, на которые отдельный сотрудник действительно не способен повлиять. Было бы бессмысленно делать вид, что внешних факторов не существует.

Личная ответственность заключается в другом: даже при наличии внешних обстоятельств человек продолжает задавать себе вопрос, что в этой ситуации зависит от меня? Если стало меньше входящих возможностей, можно ли увеличить самостоятельный поиск? Если клиенты часто отказываются после определённого этапа, можно ли понять причину и изменить подход? Если конкурент начал действовать сильнее, можно ли лучше разобраться в его предложении и научиться точнее объяснять преимущества собственной компании? Такой взгляд возвращает менеджера к той части ситуации, с которой он действительно способен работать.

Противоположная позиция значительно удобнее психологически. Всегда можно объяснить отсутствие результата плохим рынком, высокой ценой, слабой рекламой, неудачным сезоном, действиями руководителя или неправильными клиентами. Причём часть этих объяснений может быть совершенно справедливой. Проблема начинается тогда, когда поиск внешних причин становится для человека способом снять с себя необходимость что-либо менять.

Менеджер с ответственным отношением тоже видит недостатки компании и неблагоприятные обстоятельства. Он может совершенно обоснованно говорить руководителю о проблемах с продуктом, ценой или внутренними процессами. Но одновременно он продолжает искать собственные возможности внутри существующей ситуации. Именно эта способность отличает анализ проблемы от оправдания бездействия.

Отсюда появляется ещё одно важное качество — самостоятельность. Хороший менеджер не должен ждать отдельного распоряжения руководителя для каждого очевидного рабочего действия. Если ему необходимо связаться с клиентом, он связывается. Если нужно подготовиться к встрече, он готовится. Если появилась возможность получить новый контакт, он старается её использовать. Руководитель определяет систему и контролирует работу, но сам менеджер постепенно должен становиться человеком, способным действовать внутри этой системы без постоянного внешнего подталкивания.

Это не означает, что сильный продавец всегда работает больше всех или обязан превращать профессию в единственный смысл своей жизни. Речь идёт о другом — о внутренней готовности выполнять ту работу, которую человек сам выбрал. Когда менеджер находится на рабочем месте, ему не должен постоянно требоваться кто-то рядом, кто будет заставлять его заниматься продажами. Профессиональная зрелость начинается тогда, когда необходимая дисциплина постепенно становится внутренней, а не существует исключительно в форме контроля со стороны руководителя.

При этом я не считаю, что существует какой-то особый тип людей, которые от рождения созданы для продаж, тогда как всем остальным эта профессия недоступна. Безусловно, природные особенности человека могут влиять на старт. Одному легче знакомиться с незнакомыми людьми, другой увереннее разговаривает, третий быстрее устанавливает эмоциональный контакт. Но наличие таких качеств само по себе ещё не делает человека сильным менеджером, так же как их отсутствие в начале не означает, что он не способен научиться продавать.

Очень общительный человек может оказаться слабым продавцом, если он не умеет слушать, не соблюдает договорённости и не способен систематически работать. Более спокойный и первоначально менее уверенный сотрудник со временем может добиться значительно большего, если внимательно учится, анализирует свои ошибки и последовательно развивается. Поэтому при оценке потенциального менеджера я бы значительно осторожнее относился к рассуждениям о врождённом «таланте продавца».

На мой взгляд, большинство людей способны освоить продажи на хорошем уровне. Вопрос гораздо чаще заключается не в том, способен ли человек в принципе научиться разговаривать с клиентами, работать с возражениями или искать новые контакты. Всему этому можно учиться. Значительно важнее понять, готов ли он регулярно применять полученные знания и проходить через неизбежный дискомфорт, который сопровождает развитие нового навыка.

Активные продажи действительно требуют периодически выходить из зоны комфорта. Не каждому приятно первым обращаться к незнакомому человеку. Не каждый спокойно воспринимает отказ. Не всегда хочется повторно звонить клиенту, который в прошлый раз разговаривал без особого интереса, или начинать новый разговор после нескольких неудачных предыдущих. Но профессиональный навык появляется именно тогда, когда человек постепенно учится нормально действовать и в таких ситуациях.

Поэтому я бы не говорил, что для активных продаж не подходят тихие люди, интроверты или сотрудники с каким-либо определённым типом характера. Гораздо серьёзнее профессия расходуется с человеком, который в принципе не хочет прикладывать усилия, не желает учиться и ожидает, что результат должен возникать практически сам собой. Если любая необходимость преодолеть дискомфорт воспринимается как достаточная причина ничего не делать, активные продажи действительно будут даваться очень тяжело.

При этом отношение человека к работе тоже не является чем-то неизменным на всю жизнь. Большую роль могут играть его цели и жизненные обстоятельства. Иногда у человека просто отсутствует внутренняя причина стремиться к большему. Его полностью устраивает существующий уровень дохода, нет значимых целей, ради которых хотелось бы прикладывать дополнительные усилия, и поэтому он выполняет только необходимый минимум.

Но обстоятельства способны меняться. Появляется семья, возникает большая финансовая цель, человек хочет приобрести жильё, начать собственный проект или просто понимает, что больше не хочет оставаться на прежнем уровне. И тот же сотрудник, который раньше выглядел совершенно немотивированным, иногда начинает работать совсем иначе. Именно поэтому я не люблю окончательно ставить на людях ярлык «не способен продавать» только на основании того, как человек проявляет себя в конкретный период жизни.

Однако руководитель не может создать такую внутреннюю мотивацию вместо сотрудника. Можно хорошо обучить человека, дать ему рабочую технологию, помочь на первых этапах, поставить понятные задачи и создать справедливую систему вознаграждения. Всё это существенно влияет на результат. Но если сам человек совершенно не хочет использовать предоставленные возможности, бесконечно компенсировать отсутствие его внутреннего желания внешним контролем невозможно.

Поэтому ответственность за профессиональное развитие всегда разделена между компанией и самим менеджером. Компания должна предоставить продукт, обучение, систему работы, необходимые инструменты и понятные правила. Руководитель должен помогать сотруднику развиваться и корректировать ошибки. Но менеджер, в свою очередь, обязан учиться, применять полученные знания и брать на себя ту часть результата, которая зависит от его собственных решений и действий.

Именно такое сочетание я считаю наиболее здоровым. Неправильно объяснять любой слабый результат исключительно недостатками самого продавца, игнорируя реальные проблемы компании. Но столь же неправильно считать, что менеджер вообще ни на что не влияет и является только жертвой внешних обстоятельств. Профессиональный подход начинается с умения видеть обе стороны и честно определять собственную зону ответственности.

В конечном итоге успешность в активных продажах определяется не только тем, что человек знает и умеет сегодня. Не меньшее значение имеет его готовность продолжать учиться, принимать обратную связь, анализировать ошибки и не останавливаться после первых достигнутых результатов. Навыки можно развивать, опыт накапливается, уверенность приходит с практикой, а многие первоначальные страхи со временем становятся значительно слабее.

Именно поэтому для меня хороший менеджер — это не обязательно человек, который с первого дня выглядит прирождённым продавцом. Гораздо важнее тот, кто сохраняет желание развиваться и способен брать ответственность за собственную часть результата. При таком отношении слабые навыки можно постепенно усилить, недостаток опыта компенсировать практикой, а ошибки превратить в источник дальнейшего роста.

Но здесь возникает и обратная опасность. Когда человек проходит этот путь, становится опытным, начинает много продавать и получает признание внутри компании, у него может появиться ощущение, что теперь успех принадлежит исключительно ему и общие правила больше не имеют значения. Именно поэтому следующий важный вопрос — как сильному менеджеру не поставить себя выше системы, частью которой он является.

2.5. Почему нельзя ставить себя выше системы

Рано или поздно практически в любой компании появляется сильный менеджер, который начинает заметно выделяться на фоне остальных сотрудников. Он приводит много клиентов, заключает крупные сделки, выполняет планы и хорошо зарабатывает. Руководство ценит такого человека, коллеги обращаются к нему за советом, а новые сотрудники начинают воспринимать его как пример. Всё это совершенно естественно: хорошие результаты действительно заслуживают признания.

Но именно в этот момент может возникнуть одна из наиболее опасных профессиональных проблем — так называемая звёздная болезнь. Постепенно менеджеру начинает казаться, что достигнутый результат является исключительно его личной заслугой. Он видит собствен-

ные сделки, клиентов и заработок, но всё меньше замечает систему, внутри которой этот результат был получен. Отсюда довольно быстро может появиться следующая мысль: если я настолько хорошо продаю, значит, обычные правила существуют для остальных, а мне они уже не нужны.

Поначалу это проявляется в мелочах. Менеджер перестаёт выполнять отдельные требования, потому что считает их лишними. Начинает хуже вести клиентскую базу, пропускать установленные этапы работы, игнорировать обучение или рекомендации руководителя. Если кто-то пытается обратить на это внимание, сотрудник может сослаться на собственные результаты: зачем мне что-то менять, если я и так продаю больше остальных?

Такой аргумент действительно может некоторое время выглядеть убедительно. Опытный менеджер способен долго компенсировать нарушение системы собственными навыками, накопленной клиентской базой и профессиональными связями. Более того, некоторые правила конкретной компании действительно могут оказаться устаревшими или неэффективными. Поэтому проблема заключается не в том, что сотрудник обязан бездумно выполнять абсолютно любое требование только потому, что оно когда-то было установлено руководством.

Сильный менеджер как раз способен замечать недостатки существующей системы. Если он нашёл более эффективный способ работы, это необходимо обсуждать, проверять и при подтверждении результата использовать для улучшения общей технологии. Как мы уже говорили в главе о книге продаж, опыт сильных сотрудников должен становиться знаниями всей компании. Однако существует принципиальная разница между «я нашёл способ улучшить систему» и «я настолько хорош, что система мне больше не нужна».

Во втором случае человек постепенно перестаёт учиться. Любая обратная связь начинает восприниматься как попытка научить профессионала тому, что он и без остальных знает лучше. Рекомендации руководителя раздражают, обучение кажется пустой тратой времени, а опыт коллег перестаёт представлять интерес. Человек продолжает пользоваться тем набором знаний и навыков, который когда-то принёс ему успех, но всё меньше получает нового.

Именно поэтому звёздная болезнь опасна не только для компании, но прежде всего для самого менеджера. Рынок меняется, появляются новые конкуренты, меняется поведение клиентов, развивается продукт и совершенствуются технологии работы. То, что прекрасно работало несколько лет назад, не обязательно будет столь же эффективно завтра. Если человек решил, что уже достиг такого уровня, на котором ему больше нечему учиться, его профессиональное развитие фактически останавливается.

Кроме того, менеджер постепенно может потерять дисциплину, которая когда-то помогла ему добиться результата. Когда клиентская база уже большая, а продажи идут хорошо, легко решить, что больше не нужно столь внимательно относиться к ежедневной работе. Можно реже заниматься поиском новых клиентов, не так тщательно фиксировать договорённости, позволять себе не выполнять отдельные действия. Некоторое время накопленный ранее запас действительно способен поддерживать хорошие показатели, поэтому связь между изменением поведения и будущим снижением результата становится заметна не сразу.

Но любая накопленная клиентская база постепенно изменяется. Одни клиенты заканчивают проекты, другие переходят к конкурентам, третьи сокращают закупки, у четвёртых меняются ответственные сотрудники. Если менеджер перестал создавать новые возможности, через некоторое время прошлые достижения уже не способны полностью поддерживать прежний результат. Именно тогда человек иногда обнаруживает, что профессиональные позиции, которые казались практически незыблемыми, начали постепенно слабеть.

Есть и ещё одна причина, по которой опасно воспринимать успех исключительно как личную заслугу. За каждой продажей обычно стоит значительно больше людей, чем видит клиент во время переговоров. Компания разработала или нашла продукт, создала условия для его продажи, организовала закупки, производство, логистику, бухгалтерию и выполнение обяза-

тельств. Кто-то обучал менеджера, кто-то помогал ему в сложных ситуациях, кто-то исправлял ошибки, а кто-то обеспечивал качество работы после подписания договора.

Даже репутация, с которой продавец приходит к клиенту, создавалась не им одним. Если компания годами выполняла обязательства и хорошо работала с заказчиками, следующему менеджеру значительно легче начинать переговоры. И наоборот, продавать от имени организации с плохой репутацией намного сложнее независимо от личного мастерства сотрудника. Поэтому результат продавца всегда возникает на пересечении его собственных способностей и возможностей той системы, частью которой он является.

Это совершенно не уменьшает заслуги самого менеджера. Компания может предоставить хороший продукт, известное имя, обучение и необходимые инструменты, но один сотрудник воспользуется всем этим великолепно, а другой при тех же условиях покажет значительно более слабый результат. Сильный продавец заслуживает высокой оценки именно потому, что умеет превращать предоставленные возможности в клиентов, сделки и деньги. Важно только понимать, что личное мастерство и система усиливают друг друга, а не существуют независимо.

То же самое справедливо и в обратную сторону. Компания не должна относиться к хорошему менеджеру как к легко заменяемой детали только потому, что у неё существует выстроенная система продаж. Сильные люди действительно создают большую ценность, приносят собственный опыт, развивают отношения с клиентами и способны улучшать саму систему. Правильные отношения возникают тогда, когда обе стороны понимают вклад друг друга.

Поэтому профессиональная зрелость сильного менеджера проявляется не в том, чтобы бесконечно доказывать собственную незаменимость. Она проявляется в способности хорошо понимать свою ценность и одновременно сохранять уважение к людям и процессам, которые помогают создавать общий результат. Чем успешнее становится человек, тем важнее не потерять способность слушать, анализировать обратную связь и признавать, что даже большой опыт не даёт ответов на все вопросы.

Особенно важно сохранять способность учиться у других. Полезная идея может прийти не только от руководителя или самого результативного продавца. Иногда новичок задаёт вопрос, который заставляет по-другому посмотреть на привычный процесс. Другой менеджер находит удачную формулировку, которой раньше никто не пользовался. Сотрудник другого подразделения может заметить проблему, которую отдел продаж просто не видит со своей стороны. Человек, уверенный в собственном абсолютном превосходстве, постепенно закрывает для себя все эти источники развития.

При этом соблюдение системы не означает отказа от собственного мнения. Наоборот, опытный менеджер должен участвовать в её совершенствовании. Если определённое правило мешает работе, необходимо показать проблему, предложить другой вариант и проверить его на практике. Если найден более эффективный подход, им стоит поделиться с коллегами. Именно так сильный сотрудник начинает создавать для компании ценность не только собственными продажами, но и развитием других людей и общей технологии работы.

В этом заключается существенная разница между просто результативным продавцом и настоящим профессионалом. Первый может быть очень силен лично, но вся его ценность остаётся внутри его собственной клиентской базы и собственных сделок. Второй способен не только получать высокий результат, но и делать сильнее систему вокруг себя. Он передаёт опыт, помогает совершенствовать методы работы и при этом сам остаётся открытым к новым знаниям.

На мой взгляд, чем выше становятся результаты менеджера, тем важнее сохранять здравый взгляд на причины собственного успеха. Да, значительная часть результата появилась благодаря его настойчивости, знаниям, дисциплине и накопленному опыту. Но одновременно этот результат стал возможен благодаря продукту, команде, клиентам, репутации компании и системе, внутри которой человек развивался. Одно не отменяет другого.

Именно поэтому сильному менеджеру особенно опасно считать, что он уже перерос правила и ему больше нечему учиться. Такое отношение постепенно превращает прошлый успех в препятствие для дальнейшего развития. Пока человек продолжает задавать вопросы, анализировать ошибки и воспринимать собственную систему работы критически, он способен становиться сильнее. Когда появляется уверенность, что всё уже известно и остальные могут только мешать, развитие обычно останавливается.

Профессионализм заключается не только в способности добиться высокого результата, но и в способности правильно с этим результатом обращаться. Не потерять дисциплину после первых крупных успехов. Не перестать учиться после появления большого опыта. Не забыть о вкладе других людей и одновременно не обесценивать собственный труд. Именно такой баланс позволяет менеджеру оставаться сильным специалистом не один удачный год, а на протяжении долгого времени.

Таким образом, профессия активного продавца строится сразу на нескольких основаниях. Менеджер должен уметь самостоятельно создавать новые возможности для продаж, понимать экономическую ценность своей работы, систематически совершать необходимые действия, брать ответственность за собственный результат и при этом оставаться частью общей системы компании. Все эти качества создают фундамент, на котором уже можно строить конкретную технологию продаж.

Но технология не должна существовать только в голове руководителя или отдельных сильных сотрудников. Чтобы опыт компании сохранялся, передавался новым людям и постепенно совершенствовался, его необходимо систематизировать и зафиксировать. Именно для этого создаётся книга продаж, которой посвящена следующая глава.

Глава 3. Книга продаж

3.1. Зачем нужна книга продаж

Когда в компании появляется первый менеджер по продажам, руководитель обычно обучает его лично. Он рассказывает о продукции, объясняет особенности работы, показывает, где и каким образом искать клиентов, делится собственным опытом и предупреждает об ошибках, которые уже совершались раньше. Пока сотрудников немного, такая система вполне может работать. Руководитель постоянно находится рядом и фактически передаёт каждому новому человеку накопленные знания напрямую.

Проблемы начинаются по мере роста отдела продаж. Появляется второй менеджер, затем третий, четвёртый, а со временем сотрудников становится ещё больше. Кто-то работает долго, кто-то увольняется через несколько месяцев, на его место приходит новый человек, и процесс обучения начинается заново. Руководителю или опытным сотрудникам приходится снова рассказывать о тех же продуктах, объяснять те же принципы работы и отвечать на вопросы, которые до этого уже много раз обсуждались с другими новичками.

В результате значительная часть времени наиболее опытных людей начинает уходить на постоянное повторение одной и той же информации. Причём проблема заключается не только в затраченном времени. При устной передаче знаний неизбежно возникают различия: одному сотруднику руководитель рассказал какую-то тему подробно, другому — значительно короче, а третьему вообще забыл о ней сказать. Один наставник делает акцент на одних вещах, другой считает более важными совершенно другие. Постепенно обучение начинает зависеть не от принятой в компании системы, а от того, кто именно и в каком объёме передавал знания конкретному человеку.

Именно для решения этой проблемы создаётся книга продаж. По сути, она представляет собой подробное руководство по работе менеджера в конкретной компании, в котором собраны накопленные знания, опыт и проверенные технологии. Вместо того чтобы каждый раз начинать обучение с чистого листа, компания фиксирует всё, чему уже научилась за годы работы, и делает эти знания доступными следующим сотрудникам.

Это принципиально отличает книгу продаж от обычной должностной инструкции. Должностная инструкция в основном отвечает на вопрос, что сотрудник обязан делать и за что он отвечает. Книга продаж должна помогать понять, как именно выполнять эту работу. В ней сохраняется практический опыт компании: какие подходы оказались эффективными, какие ошибки уже совершались, какие ситуации регулярно возникают при работе с клиентами и каким образом их лучше решать. Подробно структуру такой книги мы рассмотрим в следующем разделе, но главное здесь заключается в другом: сотрудник получает не просто перечень обязанностей, а готовую систему накопленных знаний.

Особенно ценным это становится потому, что значительная часть опыта любой компании первоначально существует только в головах конкретных людей. Опытный менеджер знает, как лучше начать определённый разговор, руководитель помнит десятки сложных ситуаций из прошлых лет, другой сотрудник нашёл удачный способ решения регулярно возникающей проблемы. Пока эти знания нигде не зафиксированы, фактически они принадлежат отдельным людям, а не компании.

Это создаёт серьёзную зависимость от конкретных сотрудников. Человек может уволиться, перейти в другой отдел или просто со временем забыть детали ситуации, которая когда-то помогла найти хорошее решение. Вместе с ним компания рискует потерять часть накопленного опыта и затем снова пройти тот же путь проб и ошибок. Книга продаж позволяет постепенно отделить знания от конкретного человека и сделать их частью самой организации.

В этом смысле книга продаж становится своеобразной корпоративной памятью. Новый сотрудник приходит не в точку, с которой когда-то начинал первый менеджер компании, а получает возможность использовать результаты работы людей, которые были до него. Ему не нужно самостоятельно заново находить ответы на все вопросы и повторять все прежние ошибки. Он начинает работу уже с той базы знаний, которую компания успела накопить к этому моменту.

Это, конечно, не означает, что книга способна заменить руководителя, наставника или практическое обучение. Нельзя дать новичку большой документ, попросить его всё прочитать и считать подготовку законченной. Реальные навыки появляются только в процессе работы с клиентами. Но книга позволяет сделать обучение значительно более системным: у руководителя появляется единая основа, от которой он может отталкиваться, а у сотрудника — источник информации, к которому можно возвращаться по мере возникновения вопросов.

Не менее важна книга продаж и для уже работающих менеджеров. Без общей системы каждый сотрудник со временем начинает создавать собственную версию процесса продаж. Один считает важными определённые этапы и тщательно их выполняет, другой начинает что-то пропускать, третий использует совершенно иной подход. Индивидуальный стиль общения сам по себе не является проблемой, но фундаментальные принципы работы компании не должны каждый раз зависеть от личных предпочтений конкретного продавца.

Поэтому книга продаж решает сразу несколько взаимосвязанных задач. Она сохраняет накопленный опыт, ускоряет передачу знаний новым сотрудникам, уменьшает зависимость бизнеса от отдельных людей и создаёт основу для единых правил работы отдела продаж. Чем больше становится компания, тем важнее наличие такой системы, потому что передавать всю необходимую информацию исключительно через личное общение становится всё сложнее.

На мой взгляд, именно способность сохранять знания является одной из главных ценностей хорошей книги продаж. Люди в компании неизбежно меняются. Приходят новые менеджеры, уходят опытные сотрудники, меняются руководители, развивается сама организация. Но знания, за которые бизнес уже заплатил временем, ошибками и практическим опытом, не должны исчезать вместе с конкретными людьми.

Поэтому книгу продаж следует воспринимать не как формальный внутренний документ и не как папку со скриптами, а как способ накопления и передачи опыта компании. Чем дольше

существует бизнес и чем больше реальных ситуаций проходит через отдел продаж, тем ценнее может становиться такая система. А для того чтобы она действительно выполняла эту функцию, необходимо правильно определить, какие именно знания и материалы должны в неё входить.

3.2. Структура книги продаж

После того как мы разобрались, зачем компании нужна книга продаж, возникает следующий вопрос: что именно должно в неё входить? Иногда под книгой продаж понимают набор скриптов телефонных разговоров и готовых ответов на распространённые возражения клиентов. Такие материалы действительно могут быть её частью, но сами по себе они ещё не образуют полноценной системы. Хорошая книга продаж должна описывать весь рабочий процесс менеджера и давать ему необходимую основу для действий на каждом его этапе.

При этом универсальной структуры, одинаково подходящей любой компании, не существует. Содержание книги зависит от продукта, особенностей рынка, способов поиска клиентов, продолжительности цикла сделки и самой организации отдела продаж. В одной компании значительную часть книги могут занимать технические особенности сложного продукта, в другой гораздо важнее будут телефонные переговоры, а в третьей — работа на территории или взаимодействие с несколькими лицами, участвующими в принятии решения. Поэтому задача заключается не в том, чтобы скопировать чужое оглавление, а в том, чтобы зафиксировать собственную технологию продаж компании.

Первый большой блок — информация о компании и её продукции. Менеджер должен понимать, что именно он продаёт, какие задачи решает продукт, чем отличаются различные варианты и в каких ситуациях они применяются. Сюда же относится информация о преимуществах компании, особенностях её предложения и тех характеристиках, которые действительно имеют значение для клиента. Без такой основы сотруднику трудно уверенно вести переговоры, потому что технология продаж не может компенсировать отсутствие понимания самого продукта.

При этом книгу продаж не следует превращать в техническую энциклопедию, если для работы менеджера это не требуется. В ней должна находиться прежде всего та информация, которая помогает продавать: основные характеристики, различия между продуктами, типовые варианты применения, сильные стороны и ответы на наиболее частые вопросы клиентов. Более глубокая техническая документация при необходимости может существовать отдельно. Задача книги продаж — дать менеджеру достаточный уровень понимания продукта и показать, какие его особенности имеют значение на различных этапах общения с клиентом.

Следующий блок посвящается целевым клиентским группам. Недостаточно написать, что клиентами компании являются, например, частные лица или организации определённого профиля. Менеджеру необходимо понимать, с какими типами клиентов он будет работать, какие задачи обычно стоят перед каждым из них, что для них важно и каким образом различается подход к переговорам. Один и тот же продукт может приобретаться совершенно разными людьми по совершенно разным причинам, поэтому одинаковая презентация для всех редко бывает эффективной.

В нашей практике различия между целевыми клиентскими группами имели большое значение. Собственник дома, прораб, архитектор, дизайнер или застройщик могут участвовать в одной и той же сделке, но интересы, полномочия и критерии выбора у них будут разными. Поэтому книга продаж должна не просто перечислять категории клиентов, а помогать менеджеру понимать, с кем именно он разговаривает и на чём необходимо строить дальнейшую работу. Подробно различным целевым клиентским группам посвящена отдельная часть этой книги.

Отдельный раздел должен описывать источники и способы поиска новых клиентов. Для активного продавца это одна из центральных частей работы. Менеджер должен понимать, откуда вообще появляются новые потенциальные клиенты, где их искать и каким образом получать необходимые контакты. Если компания обладает эффективными способами поиска, но эти знания существуют только в голове нескольких опытных сотрудников, каждый новичок будет вынужден заново открывать их для себя.

В этот блок могут входить работа на территории, получение рекомендаций, поиск через существующих клиентов, взаимодействие со смежниками и другие источники, которые реально используются конкретной компанией. Здесь же фиксируются удачные способы выхода на нужных людей и получения контактов лиц, принимающих решения. Чем точнее описана эта часть системы, тем меньше новый менеджер зависит от случайности и тем быстрее понимает, какие конкретные действия должны ежедневно пополнять его клиентскую базу.

Следующий необходимый блок — правила ведения клиентской базы. Получить контакт недостаточно. Информацию необходимо сохранить, правильно зафиксировать результаты общения и определить дальнейшее действие. Поэтому сотрудник должен понимать, какие сведения о клиенте необходимо вносить, как записывать историю переговоров, каким образом планировать повторные контакты и как поддерживать базу в рабочем состоянии.

Эта часть особенно важна потому, что проблемы с клиентской базой редко становятся заметны сразу. Менеджер может активно работать сегодня, но через несколько недель потерять значительную часть потенциальных продаж просто потому, что не зафиксировал договорённости или вовремя не вернулся к нужным людям. Поэтому правила работы с базой должны быть не устной рекомендацией руководителя, а частью общей технологии. В последующих главах мы отдельно разберём как само ведение клиентской базы, так и её организацию.

Большой раздел книги продаж должен быть посвящён непосредственному общению с клиентами. Сюда относятся телефонные разговоры, первые встречи, выявление потребностей, презентация продукта, подготовка и представление коммерческого предложения и другие этапы переговоров. Менеджеру необходимо понимать не только возможные формулировки, но и логику разговора: какую информацию нужно получить, почему задаётся тот или иной вопрос и к какому следующему действию необходимо привести клиента.

Именно здесь обычно располагаются скрипты и примеры диалогов. Однако хороший скрипт не должен превращать сотрудника в человека, который механически читает заранее написанный текст. Его задача — дать структуру разговора и показать проверенные варианты действий в типовых ситуациях. Реальный клиент всё равно будет отвечать своими словами, задавать неожиданные вопросы и менять направление разговора, поэтому менеджеру необходимо понимать смысл технологии, а не только запоминать отдельные фразы.

Особое место занимает работа с возражениями. За годы деятельности компания многократно слышит одни и те же сомнения: дорого, нужно подумать, сейчас не время, уже работаем с другой компанией, необходимо посоветоваться с кем-то ещё. Если каждый новый менеджер начинает самостоятельно придумывать ответы на эти возражения, организация снова и снова проходит один и тот же путь проб и ошибок.

Гораздо разумнее собирать наиболее удачные варианты работы с типовыми возражениями и делать их доступными всему отделу. Причём полезно фиксировать не только готовую фразу, но и объяснение того, что может стоять за конкретным ответом клиента. Одно и то же «дорого» в разных ситуациях может означать совершенно разные вещи, поэтому задача книги продаж заключается не в создании набора волшебных реплик, а в передаче накопленного компанией понимания подобных ситуаций.

Ещё один ценный блок — реальные примеры из практики. Теоретическое правило становится намного понятнее, когда рядом находится конкретная ситуация, в которой оно применялось. В книгу можно включать примеры переговоров, интересные случаи из работы мене-

джеров, удачные решения сложных ситуаций и ошибки, которые уже приводили к потерям или другим проблемам. Такие материалы позволяют передавать не только формальные правила, но и практический опыт компании.

Особенно полезны примеры, из которых понятно, почему определённое действие оказалось правильным или неправильным. Простая история о том, что менеджер успешно заключил договор, мало чему учит. Намного ценнее разобрать, какие действия привели к результату, где возникла сложность, какое решение было принято и почему оно сработало. Именно такие случаи со временем превращают книгу продаж из инструкции в настоящую базу практических знаний.

Наконец, в книге должны быть зафиксированы этапы продажи и основные стандарты работы. Менеджеру необходимо видеть весь процесс целиком и понимать, что ожидается от него на каждом этапе. Где начинается работа с клиентом, какие действия должны последовать после первого контакта, когда необходимо вернуться к человеку, каким образом фиксируется результат и что считается нормальным завершением конкретного этапа — всё это не должно каждый раз определяться сотрудником заново.

При этом структура книги продаж должна оставаться удобной для практического использования. Если необходимую информацию невозможно быстро найти, даже очень содержательный документ постепенно перестанет использоваться. Поэтому материалы необходимо распределять по понятным разделам, избегать бессистемного накопления информации и следить за тем, чтобы сотрудник мог вернуться к нужной теме именно тогда, когда она потребовалась ему в работе.

В результате полноценная книга продаж охватывает практически весь путь менеджера: понимание продукта и клиентов, поиск новых контактов, организацию клиентской базы, переговоры, работу с возражениями, прохождение этапов продажи и стандарты компании. Но её ценность определяется не количеством страниц и не количеством включённых скриптов. Главный вопрос заключается в том, насколько хорошо она сохраняет реальный опыт компании и помогает сотруднику применять его в ежедневной работе.

Причём содержание такой книги не может оставаться неизменным годами. Менеджеры продолжают общаться с клиентами, сталкиваются с новыми ситуациями, находят более эффективные решения и совершают ошибки, из которых компания получает новый опыт. Поэтому следующий вопрос заключается уже не в том, что первоначально записать в книгу продаж, а каким образом превращать постоянно возникающий опыт сотрудников в новые знания всей компании.

3.3. От опыта сотрудников к знаниям компании

Создание первой версии книги продаж — это только начало работы. Невозможно однажды собрать весь существующий опыт компании, записать его в документ и считать, что теперь эта система будет оставаться актуальной много лет. Каждый день менеджеры продолжают разговаривать с клиентами, проводить встречи, получать возражения, искать новые контакты и сталкиваться с ситуациями, которых раньше могло вообще не возникать. Одни действия оказываются удачными, другие приводят к ошибкам, и практически каждый рабочий день способен дать компании новую полезную информацию.

Проблема заключается в том, что значительная часть такого опыта естественным образом остаётся у конкретного сотрудника. Менеджер нашёл хороший ответ на сложное возражение, применил его несколько раз и продолжил использовать в собственной работе. Другой сотрудник обнаружил новый способ выйти на нужного человека. Третий удачно провёл сложные переговоры и понял, какой аргумент оказался решающим. Если эта информация нигде не фиксируется и не передаётся остальным, компания как система практически ничего не приобрела: сильнее стал один конкретный менеджер, но не весь отдел продаж.

Именно поэтому полезный индивидуальный опыт необходимо постепенно превращать в знания компании. Для этого недостаточно просто попросить сотрудников «делиться удачными идеями». Должен существовать понятный процесс, при котором интересные ситуации замечаются, обсуждаются внутри отдела и, если действительно представляют ценность, фиксируются в соответствующем разделе книги продаж. Тогда находка одного человека становится доступной всем остальным сотрудникам и продолжает работать независимо от того, кто первоначально её обнаружил.

В нашей практике одним из естественных мест для такого обмена опытом были ежедневные планёрки и рабочие совещания отдела продаж. Менеджеры всё равно обсуждали текущих клиентов, возникшие сложности и результаты переговоров, поэтому именно в этот момент часто появлялся материал для дальнейшего развития системы. Кто-то рассказывал о новом возражении, кто-то делился удачной формулировкой, кому-то удалось назначить встречу способом, который раньше практически не использовался. Подобные ситуации важно не просто обсудить и забыть после окончания планёрки, а оценить с точки зрения того, может ли этот опыт пригодиться другим сотрудникам.

При этом далеко не каждую удачную фразу или единичный случай необходимо немедленно превращать в новый стандарт. Один положительный результат ещё не означает, что найден универсальный способ работы. Иногда определённая формулировка сработала только потому, что подходила конкретному клиенту, а необычный способ получения контакта оказался возможен благодаря случайному совпадению обстоятельств. Поэтому новый опыт сначала необходимо осмыслить и по возможности проверить на других ситуациях. Книга продаж должна накапливать полезные знания, а не превращаться в склад всех идей, которые когда-либо возникали у сотрудников.

Если же определённый подход подтверждает свою эффективность или помогает лучше решать регулярно возникающую задачу, его необходимо зафиксировать. Это может быть новая формулировка для начала разговора, дополнительный вопрос при выявлении потребностей, способ получения контакта лица, принимающего решение, вариант работы с возражением или последовательность действий в нестандартной ситуации. В зависимости от содержания такая информация добавляется в соответствующий раздел книги продаж, чтобы в дальнейшем ей могли пользоваться все менеджеры.

Очень ценным источником изменений являются ошибки. Компании обычно охотнее фиксируют успешные решения, потому что ими приятно делиться, однако неудачный опыт иногда способен дать не меньше полезной информации. Если менеджер потерял перспективного клиента из-за определённого действия и после разбора стало понятно, где именно была допущена ошибка, этот вывод имеет смысл сохранить. Тогда другие сотрудники получают возможность не повторять тот же путь и не платить ещё раз за знание, которое компания уже однажды получила.

По этой причине полезно фиксировать не только правило, но и его происхождение, когда конкретная ситуация помогает лучше понять смысл рекомендации. Сотрудник гораздо серьёзнее относится к требованию, если понимает, какую реальную проблему оно предотвращает. Фраза «всегда уточняйте этот вопрос» воспринимается как очередная инструкция, а разобранный пример потерянной сделки показывает, почему вопрос действительно необходимо задавать. Реальные ситуации постепенно наполняют формальные правила практическим смыслом.

Отдельного внимания заслуживают вопросы новых сотрудников. Опытному менеджеру многие вещи через несколько лет работы кажутся настолько очевидными, что он уже не замечает, насколько трудно их понять человеку, который впервые столкнулся с профессией. Новичок может задать простой вопрос, на который в книге продаж вообще нет ответа, потому что при её создании никто не подумал, что этот момент требует объяснения. Именно поэтому

вопросы новых сотрудников являются своеобразной проверкой качества существующих материалов.

Если один человек чего-то не понял, возможно, ему действительно достаточно дополнительного объяснения наставника. Но когда один и тот же вопрос возникает у второго, третьего и четвёртого новичка, проблема, скорее всего, уже не только в сотрудниках. Это сигнал, что необходимая информация либо отсутствует в книге продаж, либо изложена недостаточно понятно. В таком случае правильнее один раз дополнить соответствующий раздел, чем годами заставлять руководителей повторять одно и то же объяснение каждому новому менеджеру.

Не менее важным источником обновлений являются новые возражения клиентов. Рынок меняется, появляются другие конкуренты, изменяются цены и экономические условия, а вместе с ними меняются вопросы и сомнения покупателей. Возражение, которое пять лет назад практически не встречалось, сегодня может звучать несколько раз в неделю. Если менеджеры начинают регулярно сталкиваться с одной и той же новой ситуацией, компания должна выработать подход к работе с ней и после накопления достаточного опыта включить его в книгу продаж.

По такому же принципу совершенствуются скрипты переговоров и другие рабочие алгоритмы. Не существует необходимости сохранять определённую формулировку только потому, что когда-то она была записана в первоначальную версию книги. Если практика показывает, что другой вопрос помогает получить больше информации, определённая последовательность разговора понятнее клиенту или новый подход позволяет эффективнее решать конкретную задачу, материалы необходимо корректировать. Книга продаж существует ради реальной работы, а не реальная работа ради сохранения когда-то написанного текста.

Отдельная категория изменений связана с самой продукцией и условиями работы компании. Появляются новые товары и услуги, материалы, технологии, дополнительные опции и условия сотрудничества. Одни продукты исчезают, другие меняются, какие-то преимущества перестают быть актуальными, а вместо них появляются новые. Всё это должно своевременно отражаться в материалах, которыми пользуются менеджеры.

Здесь актуальность информации имеет уже не только учебное значение. Если сотрудник пользуется устаревшими сведениями о продукте, условиях или возможностях компании, он способен передать неверную информацию клиенту. Поэтому изменения, непосредственно влияющие на продажи, должны попадать в книгу максимально быстро. У менеджера должен быть доступ к актуальной версии материалов, а не к документу, который правильно описывал работу компании несколько лет назад.

Именно поэтому я считаю неправильным отношение к книге продаж как к документу, который необходимо однажды закончить. У хорошей книги продаж в определённый момент может появиться полноценная первая версия, но окончательной версии в буквальном смысле не существует. Пока компания работает, общается с клиентами, получает новый опыт и меняет свои продукты, её система знаний также должна продолжать развиваться.

При этом постоянное обновление не означает постоянного переписывания всей книги. Большая часть фундаментальных принципов может сохраняться годами. Изменяются отдельные формулировки, добавляются новые ситуации, уточняются существующие рекомендации, появляются новые продукты и примеры. Именно такое постепенное накопление делает книгу со временем более ценной, потому что каждое полезное дополнение остаётся в системе и становится доступным следующим сотрудникам.

В результате возникает накопительный эффект. Один менеджер принёс в систему удачный способ работы с возражением, другой — новый источник клиентов, третий — полезный пример переговоров, а вопрос новичка помог обнаружить непонятный раздел и улучшить его. Каждый отдельный вклад может казаться небольшим, но за несколько лет компания способна

собрать огромный объём практических знаний, который ни один сотрудник не смог бы накопить самостоятельно за короткое время.

В этом и заключается переход от опыта отдельных людей к знаниям организации. Сотрудники по-прежнему получают собственный профессиональный опыт, используют индивидуальный стиль и находят новые решения, но наиболее ценные результаты их работы не исчезают вместе с ними. Компания сохраняет эти знания, систематизирует их и передаёт дальше. Благодаря этому каждый следующий менеджер получает возможность начинать не с нуля, а с того уровня опыта, которого отдел продаж достиг до его прихода.

Однако даже самая содержательная и регулярно обновляемая книга продаж не принесёт большой пользы, если сотрудники обращаются к ней только один раз после трудоустройства. Чтобы накопленные знания действительно влияли на результаты, книгу необходимо встроить в сам процесс подготовки и дальнейшего развития менеджеров. Именно этому посвящён следующий раздел.

3.4. Использование книги продаж в обучении сотрудников

Даже самая подробная книга продаж сама по себе не способна подготовить хорошего менеджера. Можно собрать в одном месте огромный объём полезной информации, описать продукты, клиентов, переговоры и типичные рабочие ситуации, но если просто выдать этот материал новому сотруднику и попросить его прочитать, полноценного обучения не произойдёт. Книга продаж начинает приносить реальную пользу только тогда, когда становится частью общей системы подготовки сотрудников.

Новый человек в первые дни работы получает очень большой объём информации. Ему необходимо разобраться в продукции, понять устройство компании, познакомиться с технологией продаж, запомнить новые термины и одновременно начать ориентироваться в совершенно незнакомых рабочих ситуациях. Даже при хорошем обучении невозможно рассчитывать, что сотрудник один раз услышит или прочтёт всё необходимое и сразу сможет этим пользоваться. Часть информации неизбежно забывается, а значение некоторых вещей становится понятным только после того, как человек сталкивается с ними на практике.

Именно поэтому книга продаж должна быть не материалом для однократного прочтения, а основой, к которой сотрудник постоянно возвращается в процессе обучения. Сначала он знакомится с основными разделами и получает общее представление о системе работы компании. Затем начинает применять эти знания на практике и постепенно видит, что стоит за прочитанными ранее правилами. После первых реальных ситуаций он возвращается к книге уже с совершенно другим пониманием материала.

Например, до первого разговора с клиентом раздел о возражениях может восприниматься новичком просто как набор возможных фраз. После того как он сам услышал одно из этих возражений и не смог нормально на него ответить, тот же материал приобретает практический смысл. Теперь сотрудник читает его не потому, что руководитель дал очередную тему для изучения, а потому, что у него появился конкретный вопрос, возникший в реальной работе. Именно такое сочетание теории и практики значительно ускоряет обучение.

Поэтому я считаю неправильным подход, при котором менеджеру сначала предлагают полностью изучить огромный объём материалов и только после этого допускают его к клиентам. Невозможно заранее подготовить человека ко всем ситуациям, с которыми он столкнётся в продажах. Значительно эффективнее дать ему необходимую основу, затем перейти к практике и после этого снова возвращаться к соответствующим разделам книги по мере появления новых вопросов и задач.

Книга продаж особенно полезна при разборе ошибок. После неудачного звонка, встречи или другой рабочей ситуации руководитель может не просто сказать сотруднику, что тот сделал неправильно, а вместе с ним обратиться к соответствующей части системы. Тогда ошибка

связывается с конкретным правилом или принципом, а сотрудник понимает не только то, как нужно было поступить в данном случае, но и каким образом действовать в похожих ситуациях в дальнейшем.

При этом книга не должна заменять обсуждение с наставником. Иногда сотрудник формально знает правило, но не понимает, как применить его к конкретному клиенту. В другой ситуации сама проблема может оказаться нестандартной и вообще не иметь готового ответа в существующих материалах. Именно в таких случаях особенно хорошо работает сочетание книги и живого опыта руководителя: зафиксированная система даёт основу, а наставник помогает правильно использовать её в реальной ситуации.

Одновременно подобные разборы становятся ещё одним способом проверки самой книги продаж. Если руководителю постоянно приходится дополнять написанное длинными устными объяснениями, возможно, соответствующий раздел сформулирован недостаточно понятно. Если сотрудники после изучения одной и той же темы регулярно совершают одинаковую ошибку, стоит проверить не только их работу, но и качество учебного материала. Таким образом обучение сотрудников и развитие самой книги постоянно поддерживают друг друга.

Ещё одно важное преимущество заключается в том, что книга продаж позволяет сделать подготовку разных сотрудников более последовательной. Без неё обучение очень сильно зависит от конкретного наставника и текущей ситуации в отделе. Одному новичку подробно рассказали о работе с определённой группой клиентов, потому что именно в этот день возник подходящий пример. Другому больше объясняли возражения, третьему — поиск клиентов. В итоге люди, занимающие одну и ту же должность, могут получить совершенно разную первоначальную подготовку.

Книга продаж создаёт общую основу, которую должен освоить каждый новый менеджер. Это не означает, что обучение всех людей становится абсолютно одинаковым. Один сотрудник быстрее понимает переговоры, но ему требуется больше времени для изучения продукта, другой легко работает с людьми, но хуже организует собственную деятельность. Наставник всё равно должен учитывать индивидуальные особенности человека, однако фундаментальные знания и правила компании при этом остаются едиными.

По мере накопления опыта меняется и способ использования книги. В первые дни она является для сотрудника прежде всего учебным материалом. Позднее превращается в рабочий справочник, к которому можно обратиться перед сложной встречей, при появлении незнакомого возражения или необходимости вспомнить особенности определённой клиентской группы. Ещё позднее опытный менеджер уже сам способен приносить в неё новые знания, когда сталкивается с интересной ситуацией или находит более эффективное решение.

Таким образом, взаимодействие сотрудника с книгой продаж не заканчивается после периода первоначального обучения. Меняется только характер этого взаимодействия. Сначала человек в основном получает из неё знания, затем использует их в ежедневной работе, а со временем начинает участвовать в накоплении нового опыта для следующих сотрудников. Благодаря этому книга связывает разные поколения менеджеров и позволяет знаниям постепенно передаваться внутри компании.

Важно и то, как руководители относятся к самой книге. Если они дают её новичку в первый день, а затем никогда к ней не обращаются, сотрудники быстро понимают, что перед ними формальный документ, существующий отдельно от реальной работы. Совершенно другое отношение возникает, когда руководитель использует книгу на обучении, ссылается на неё при разборе ситуаций, обсуждает изменения на планёрках и сам воспринимает зафиксированные правила как действующую систему.

Поэтому хорошую книгу продаж нельзя просто написать — её необходимо встроить в жизнь отдела. Она должна использоваться при первоначальной подготовке, при разборе рабочих ситуаций, при повторении необходимых материалов и дальнейшем развитии менеджеров.

Только тогда знания, которые компания потратила время и опыт на накопление, действительно начинают регулярно работать.

Подробно сам процесс адаптации нового менеджера мы рассмотрим в следующей главе. Там речь пойдёт уже не о книге продаж как инструменте, а о последовательности действий руководителя и сотрудника в первые дни и недели работы. Здесь же важно зафиксировать основной принцип: книга создаёт фундамент обучения, но профессиональный навык возникает только тогда, когда знания из неё постоянно соединяются с практикой.

Такой подход решает задачу подготовки отдельных сотрудников, но у книги продаж есть ещё одна, более широкая функция. Когда через одну систему обучения проходят разные менеджеры, а основные правила работы зафиксированы и доступны всему отделу, компания постепенно перестаёт зависеть от индивидуальных представлений каждого продавца о том, как именно нужно работать. На этой основе формируются единые стандарты отдела продаж.

3.5. Единые стандарты работы

Одной из главных задач книги продаж является создание единых стандартов работы внутри компании. Пока отдел состоит из одного или двух менеджеров, руководитель может лично наблюдать практически за всем происходящим, постоянно давать обратную связь и корректировать действия сотрудников. Значительная часть правил при этом вообще может существовать только у него в голове. Он знает, как правильно работать, сотрудники находятся рядом и при необходимости просто обращаются к нему за советом.

По мере роста отдела такая модель начинает разрушаться. Когда менеджеров становится больше, руководитель уже физически не способен постоянно находиться рядом с каждым из них и контролировать каждое действие. Появляются новые сотрудники, часть опытных людей становится наставниками, знания начинают передаваться от одного человека к другому. Если основные принципы работы нигде не зафиксированы, через некоторое время в одном отделе фактически появляется несколько разных систем продаж.

Один менеджер тщательно выясняет потребности клиента перед презентацией, а другой почти сразу начинает рассказывать о продукции. Один регулярно фиксирует результаты переговоров и планирует следующие действия, другой полагается преимущественно на память. Один умеет спокойно работать с возражениями, другой воспринимает первое сомнение клиента как отказ. При этом каждый сотрудник со временем привыкает к собственному способу работы и может быть совершенно уверен, что именно его подход является правильным.

Для компании это создаёт серьёзную проблему. Клиент взаимодействует не с абстрактным отдельным менеджером, а с представителем конкретной организации. Ему неважно, что один сотрудник работает в компании десять лет, а другой только недавно пришёл или что у них разные представления о продажах. По качеству работы конкретного человека клиент формирует впечатление обо всей компании. Поэтому слишком большая зависимость результата и качества обслуживания от личности отдельного менеджера делает работу отдела нестабильной.

Книга продаж позволяет зафиксировать фундамент, который должен оставаться одинаковым для всех. В ней определяются основные принципы поиска клиентов, установления контакта, проведения переговоров, выявления потребностей, презентации, работы с возражениями, ведения клиентской базы и дальнейшего сопровождения клиента. Сотруднику не приходится самостоятельно придумывать всю технологию с самого начала, потому что компания уже предоставляет ему систему, сформированную на основании предыдущего опыта.

При этом единые стандарты не означают, что все менеджеры должны разговаривать одинаковыми фразами и превращаться в копии друг друга. У каждого человека остаются собственный характер, манера общения, сильные стороны и профессиональный опыт. Один сотрудник говорит спокойнее, другой эмоциональнее, третий особенно хорошо умеет задавать вопросы,

а четвёртый быстро устанавливает личный контакт с собеседником. Нет необходимости устранять эти различия, если они не противоречат основным принципам работы компании.

Разница между стандартом и шаблоном заключается именно в этом. Шаблон требует от человека механически повторять определённые действия независимо от ситуации. Стандарт определяет обязательную основу, внутри которой сотрудник может действовать достаточно свободно. Например, менеджер должен выявить потребности клиента, но конкретные формулировки вопросов могут отличаться. Он должен зафиксировать результат разговора и определить следующее действие, но стиль самого общения остаётся индивидуальным.

Такой подход позволяет одновременно использовать сильные стороны конкретных людей и сохранять управляемость отдела. Если один менеджер находит особенно удачный способ работы, его опыт можно изучить и при необходимости добавить в общую систему. Если другой начинает пропускать важные этапы, руководителю не приходится спорить с ним на уровне личных предпочтений. Существует принятый компанией стандарт, смысл которого сотрудник изучал ещё в период обучения.

Единые правила важны и для самого руководителя. Без них оценка работы легко становится субъективной. Один начальник считает, что менеджер «недостаточно активен», другой говорит, что тот «плохо ведёт клиентов», но сотруднику не всегда понятно, какие конкретно действия от него требуются. Чем яснее описана технология работы, тем проще обсуждать не общее впечатление от человека, а конкретное отклонение от установленного процесса.

Особенно заметной ценностью стандартов становится при появлении новых сотрудников. Если технология существует только в головах опытных менеджеров, каждый наставник неизбежно начинает передавать собственную версию системы. Он делает акцент на тех действиях, которые считает наиболее важными, добавляет личные привычки и может вообще не рассказывать о некоторых элементах работы. Через несколько поколений сотрудников первоначальная технология способна измениться почти до неузнаваемости.

Книга продаж создаёт общую точку отсчёта. Наставник по-прежнему делится личным опытом и помогает новичку в реальных ситуациях, но фундамент обучения определяется не его памятью и личными предпочтениями. Новый сотрудник получает доступ к той же системе, которую изучают остальные менеджеры, а возникающие улучшения должны постепенно попадать обратно в общие материалы. Благодаря этому индивидуальный опыт не разрушает единый подход, а, наоборот, способен развивать его.

Именно здесь особенно хорошо видна связь между всеми элементами, которые мы рассмотрели в этой главе. Компания сначала фиксирует собственную технологию продаж, затем постоянно пополняет её опытом сотрудников, использует получившуюся книгу для обучения новых людей и на этой основе поддерживает общие правила работы. Система не остаётся неизменной, но и не начинает заново формироваться в голове каждого нового менеджера.

Чем больше становится отдел продаж, тем важнее этот механизм. Когда в компании работают два человека, руководитель ещё способен компенсировать отсутствие формализованной системы собственным участием. Когда менеджеров становится десять, двадцать или пятьдесят, постоянно передавать знания исключительно через личное общение уже невозможно. Без зафиксированных стандартов рост количества сотрудников неизбежно усложняет контроль качества и увеличивает различия между тем, как работают разные люди.

Поэтому книга продаж является не только инструментом обучения, но и одним из условий масштабирования отдела. Она позволяет увеличивать количество сотрудников, не начиная каждый раз построение системы заново. Новые менеджеры получают уже существующую технологию, опытные сотрудники продолжают её развивать, а руководитель сохраняет возможность управлять единым процессом даже тогда, когда уже не способен лично контролировать каждую встречу и каждый разговор.

В конечном счёте главный результат заключается в том, что знания перестают быть личным преимуществом отдельных сильных сотрудников и становятся активом всей организации. Хороший менеджер по-прежнему остаётся ценным специалистом, но его опыт способен приносить пользу не только через его собственные продажи. Если лучшие решения фиксируются, проверяются и передаются остальным, вместе с отдельными сотрудниками постепенно развивается весь отдел.

Именно такой должна быть роль книги продаж в компании. Она сохраняет накопленный опыт, помогает передавать его новым людям, развивается вместе с практикой и одновременно удерживает общий фундамент работы. Благодаря этому сотрудники могут меняться, отдел может расти, а однажды найденные эффективные решения не приходится открывать заново каждому следующему поколению менеджеров.

Но даже самая качественная книга продаж остаётся только основой подготовки сотрудника. Новому менеджеру недостаточно прочитать правила и понять их смысл — ему необходимо увидеть систему в реальной работе, попробовать выполнить основные действия самостоятельно, получить обратную связь и постепенно перейти от теории к устойчивому практическому навыку. Поэтому следующая глава посвящена уже самому процессу адаптации нового менеджера.

Глава 4. Адаптация новых сотрудников

4.1. Первый день. Изучение продукции

Первый день обучения нового менеджера мы полностью посвящали изучению продукции компании. На этом этапе ещё не было смысла подробно разбирать продажи, переговоры, возражения или способы поиска клиентов. Прежде чем учиться продавать, человек должен хотя бы в общих чертах понимать, что именно предлагает компания, какие продукты входят в её ассортимент и какие задачи клиентов они решают. Без этого дальнейшее обучение продажам будет строиться на слишком слабом фундаменте.

В нашем случае менеджеру предстояло познакомиться прежде всего с различными видами ворот, вариантами панелей, рисунками и цветами, типами автоматики, дополнительными опциями и основными особенностями монтажа. Кроме того, компания работала и с другими направлениями: алюминиевыми окнами и дверями, маркизами, перголами и другой продукцией. Даже общее знакомство со всем ассортиментом представляло собой достаточно большой объём новой информации, особенно для человека, который раньше никогда не работал в этой сфере.

При этом мы не ставили перед новичком задачу за один день превратиться в технического специалиста. Он не должен был сразу запомнить все размеры, характеристики, варианты комплектации и особенности монтажа каждого изделия. Более того, попытка потребовать этого была бы бессмысленной. Значительная часть технических знаний всё равно приходит позднее, когда менеджер начинает видеть реальные объекты, разговаривать с клиентами, готовить предложения и сталкиваться с конкретными вопросами.

Задача первого дня была гораздо реалистичнее. Новый сотрудник должен был получить общее представление о продуктовой линейке и начать понимать основные различия между предлагаемыми решениями. Если клиент говорит о конкретном типе ворот или спрашивает об автоматике, менеджер хотя бы должен понимать, о чём идёт речь и в каком направлении продолжать разговор. Детали можно уточнить, сложный технический вопрос можно передать специалисту, но невозможно нормально общаться с клиентом, если названия собственной продукции практически ничего тебе не говорят.

Именно поэтому я считаю знание продукта фундаментом продаж, но не считаю правильным откладывать начало работы до того момента, когда сотрудник выучит продукт идеально. Такого момента может вообще никогда не наступить. Даже опытный менеджер продолжает узнавать новые технические нюансы, сталкиваться с нестандартными объектами и

задавать вопросы специалистам. Для начала работы необходимо не абсолютное знание продукта, а достаточная база, которая затем постоянно дополняется практическим опытом.

Первый день одновременно становился своеобразным фильмом для новых сотрудников. Уже на этом этапе было видно, как человек относится к необходимости учиться. Один внимательно разбирается в материале, задаёт вопросы, пытается понять различия между продуктами и проявляет интерес. Другой быстро устаёт от новой информации и начинает относиться к обучению формально. Третий понимает, что сама продукция, техническая специфика или характер будущей работы ему просто неинтересны.

Часть кандидатов действительно отсеивается уже на этом этапе, и я не считаю это проблемой. Гораздо лучше, если человек поймёт, что эта работа ему не подходит, в первый или второй день, чем через несколько недель или месяцев. Компания ещё не успела вложить в его подготовку большое количество времени, а сам сотрудник не потратил месяцы на профессию, которой в действительности не хочет заниматься. Адаптация существует не только для того, чтобы любой ценой удержать каждого принятого человека, но и для того, чтобы обе стороны достаточно быстро поняли, подходят ли они друг другу.

При этом нельзя превращать первый день в экзамен на способность запомнить огромный объём технической информации. Если человек путает два вида продукции или не может сразу вспомнить какую-то характеристику, это ещё ничего не говорит о его будущих способностях продавать. Намного важнее его отношение к обучению: пытается ли он разобраться, задаёт ли вопросы, возвращается ли к непонятным моментам и способен ли постепенно усваивать новую информацию. Знания можно получить, если у человека есть желание их получать.

Важно и правильно организовать само изучение продукции. Если просто посадить новичка перед каталогом на восемь часов и сказать: «Изучай», формально первый день обучения состоится, но его эффективность будет невысокой. Человеку необходимо объяснить общую структуру ассортимента, показать основные продукты, обратить внимание на наиболее существенные различия и дать возможность задавать вопросы. Тогда отдельные характеристики начинают складываться в понятную систему, а не остаются набором незнакомых названий и цифр.

Поэтому по итогам первого дня я не ожидал, что сотрудник сможет самостоятельно провести полноценную техническую консультацию. Мне было важно другое: чтобы он понимал, чем занимается компания, какие основные группы продукции мы продаём, чем в общих чертах отличаются основные решения и где ему искать дополнительную информацию, если возникнет вопрос. Этого достаточно, чтобы двигаться дальше и постепенно наращивать знания уже в процессе практической работы.

Таким образом, первый день создаёт продуктовую основу будущей профессии менеджера. Человек ещё не умеет искать клиентов, проводить переговоры и работать с возражениями, но уже начинает понимать предмет будущего разговора с клиентом. На следующий день к ответу на вопрос «Что мы продаём?» добавляется второй, не менее важный вопрос — «Как именно мы это продаём?». Именно поэтому второй день обучения мы посвящали изучению технологии продаж.

4.2. Второй день. Изучение технологии продаж

Если первый день обучения посвящён тому, что именно продаёт компания, то второй день мы полностью посвящали тому, как это нужно продавать. К этому моменту новый сотрудник уже имел общее представление о продукции и мог переходить к изучению самой технологии продаж. Именно здесь он начинал знакомиться со второй частью книги продаж — той, в которой был собран накопленный компанией опыт работы с клиентами.

Объём материала снова был достаточно большим. Менеджер знакомился с целевыми клиентскими группами и особенностями работы с каждой из них, изучал основные этапы про-

дажи, способы выявления потребностей и проведения презентации, работу с возражениями и скрипты телефонных разговоров. Кроме того, ему объясняли основные правила ведения клиентской базы и дальнейшей работы с полученными контактами. Разумеется, за один день невозможно научиться уверенно применять всё это на практике, поэтому задача второго дня заключалась прежде всего в том, чтобы сотрудник увидел всю систему целиком и понял логику её работы.

Это принципиальный момент, потому что у человека, который раньше не занимался активными продажами, часто существует совершенно другое представление об этой профессии. Ему может казаться, что хороший продавец — это прежде всего харизматичный человек, который умеет красиво говорить, быстро находить общий язык с людьми и способен убедить практически кого угодно. Личные качества действительно имеют значение, но сами по себе они не создают устойчивого результата. Если каждый менеджер действует исключительно по настроению и каждый раз придумывает способ работы заново, компания получает не систему продаж, а набор индивидуальных импровизаций.

Поэтому мы сначала давали новичку готовую технологию, сформированную на основании накопленного опыта компании. Ему не требовалось самостоятельно выяснять, где искать клиентов, с кем именно разговаривать, какие вопросы задавать, как реагировать на типичные возражения и что делать после первого контакта. Значительная часть этих ситуаций уже многократно возникала у других менеджеров, была разобрана и включена в книгу продаж. Новый сотрудник получал возможность начать не с нуля, а с того уровня знаний, до которого компания дошла за годы практической работы.

Особенно хорошо этот принцип виден на примере возражений. Фразы клиентов кажутся разнообразными, пока менеджер не проведёт достаточно большое количество переговоров. Затем становится понятно, что многие ситуации постоянно повторяются: «Дорого», «Мне это неинтересно», «Я подумаю», «Мы уже работаем с другой компанией», «Сейчас неподходящее время». За каждой такой фразой могут стоять разные причины, и отвечать механически одной заученной репликой было бы неправильно. Однако новичку гораздо легче начинать работу, когда он уже знает основные варианты развития разговора и понимает, какие подходы до него успешно применяли другие сотрудники.

То же самое относится к целевым клиентским группам. Уже на втором дне обучения менеджер должен понять, что один и тот же продукт нельзя одинаково продавать всем. Разговор с собственником дома строится иначе, чем разговор с прорабом, а интересы прораба отличаются от интересов архитектора, дизайнера или снабженца. Один человек выбирает продукцию для себя, другой отвечает за организацию работ, третий влияет на решение заказчика, а четвёртый может стать постоянным источником новых клиентов. Подробно работу с каждой из этих групп мы будем разбирать дальше, но новичку с самого начала необходимо увидеть сам принцип: разные клиенты требуют разного подхода.

При этом второй день, как и первый, не должен превращаться в попытку заставить сотрудника выучить книгу продаж наизусть. Некоторые формулировки и последовательности действий действительно необходимо хорошо знать, но настоящее понимание появляется только после их применения в реальных разговорах. Сегодня человек читает пример работы с возражением и воспринимает его как теорию, а через несколько дней слышит точно такое же возражение от клиента и уже совершенно иначе понимает смысл изученного материала. Поэтому книга продаж должна сопровождать менеджера и после окончания первых дней обучения, а не откладываться в сторону как пройденный учебник.

На начальном этапе особенно важно другое: сотрудник должен принять сам принцип работы по существующей системе. Иногда новичок ещё ничего не успел попробовать, но уже начинает рассуждать о том, какие скрипты ему не нравятся, какие действия кажутся лишними и как он привык бы делать по-другому. Такая самостоятельность сама по себе не является недо-

статком, однако сначала необходимо понять существующую технологию и научиться получать с её помощью результат. Только после этого можно объективно оценивать отдельные элементы системы и предлагать их улучшение.

В то же время обучение не должно превращать менеджера в человека, который разговаривает с клиентом исключительно заученными фразами. Готовая технология задаёт направление разговора, последовательность действий и проверенные способы решения типичных ситуаций, но внутри этой системы у каждого сотрудника постепенно появляется собственная манера общения. Один говорит спокойнее, другой эмоциональнее, один быстрее устанавливает неформальный контакт, другой особенно хорошо умеет задавать вопросы. Это нормально. Система не должна уничтожать индивидуальность менеджера — она должна дать ей профессиональную основу.

К концу второго дня сотрудник, конечно, ещё не становится продавцом. Однако у него уже складывается общая картина будущей работы. Он понимает, что компания продаёт, кому она это продаёт, где искать потенциальных клиентов, каким образом начинать общение, как развивать разговор и что делать с полученным контактом дальше. Многие детали пока остаются только теорией, но у новичка появляется своеобразная карта профессии, по которой он сможет ориентироваться во время первых практических действий.

На этом первоначальный теоретический этап адаптации заканчивается. Дальше бессмысленно продолжать объяснять активные продажи только в офисе, потому что значительная часть профессии становится понятной исключительно на практике. Поэтому на третий день новый сотрудник отправлялся на территорию вместе с наставником и впервые видел всю изученную систему в реальной работе.

4.3. Третий день. Работа на территории под руководством наставника

После двух дней изучения продукции и технологии продаж наступал принципиально новый этап адаптации. До этого момента сотрудник в основном получал информацию: изучал ассортимент, читал книгу продаж, разбирал целевые клиентские группы, скрипты и возможные возражения. На третий день теория впервые соединялась с реальной работой. Новый менеджер отправлялся на территорию вместе с наставником и своими глазами видел, как происходит активный поиск клиентов.

В зависимости от структуры компании роль наставника может выполнять руководитель отдела продаж, старший менеджер или другой опытный сотрудник. В нашей компании эту функцию часто выполнял лично я. Для меня было важно не просто рассказать новичку, как нужно работать, а непосредственно показать ему весь процесс от начала до конца. Мы выбирали территорию, брали карту и отправлялись туда вместе, после чего я начинал работать практически так же, как делал бы это без присутствия нового сотрудника.

Главная задача этого дня заключалась в том, чтобы превратить абстрактные знания в понятные действия. Новичок видел, как наставник оценивает территорию и объекты, к кому подходит, каким образом начинает разговор, какие вопросы задаёт и как получает необходимый контакт. Если возникало возражение или нестандартная ситуация, сотрудник сразу наблюдал, как она решается на практике. То, что ещё вчера существовало для него в виде текста в книге продаж или объяснений руководителя, теперь происходило перед его глазами с реальными людьми.

Подробно саму технологию территориальной работы мы рассматриваем в следующей главе, поэтому здесь для нас важнее её роль именно в адаптации сотрудника. У многих новичков до первого выхода существует достаточно сильный психологический барьер. Человек представляет, что ему придётся ходить по незнакомым объектам, обращаться к совершенно незнакомым людям и просить у них контакты. Пока он никогда этого не делал, задача может казаться значительно сложнее, чем она является в действительности.

Причём страх обычно строится не на реальном опыте, а на ожиданиях. Новичку кажется, что с ним не захотят разговаривать, его будут постоянно прогонять, получение каждого контакта потребует огромных усилий, а установленный компанией план практически невозможно выполнить. Спорить с такими опасениями в офисе можно долго, но гораздо эффективнее просто показать человеку реальную работу. Через несколько часов рядом с опытным менеджером многие из этих представлений начинают исчезать сами собой.

Именно поэтому в первые часы наставник должен работать сам, а новичок — наблюдать. При этом недостаточно просто взять сотрудника с собой и позволить ему молча ходить рядом. Наставник должен объяснять свои действия: почему обратил внимание именно на этот объект, почему подошёл именно к этому человеку, чего хотел добиться конкретным вопросом и почему продолжил или, наоборот, закончил разговор. Тогда новичок видит не только внешнюю последовательность действий, но и начинает понимать логику принимаемых решений.

Одновременно сотрудник получает возможность увидеть нормальную, а не идеализированную картину активных продаж. Не каждый человек захочет разговаривать, не на каждом объекте удастся найти нужного собеседника и далеко не каждый разговор закончится получением контакта. Однако рядом с этими неудачными попытками будут и нормальные разговоры, полезные знакомства и полученные контакты. Новичок начинает понимать, что отказ или неудачный подход не означают провала всей работы: это просто один из множества эпизодов рабочего дня.

В нашей практике за один час активной территориальной работы можно было получить несколько качественных контактов, а за два-три часа наставник нередко собирал десять-пятнадцать, одновременно объясняя свои действия и отвечая на вопросы новичка. Эти цифры были важны не сами по себе. Намного важнее было то, что сотрудник видел результат собственными глазами. Если компания требует от менеджера получать, например, пять новых контактов в день, наставник должен быть способен показать, что такой план основан не на фантазиях руководителя, а на реальной практике.

При полноценной активной работе результаты могли быть значительно выше установленного минимума. За рабочий день можно было получить тридцать, сорок, а иногда и пятьдесят контактов, хотя подобные показатели, конечно, не являлись обязательным ежедневным стандартом. Для новичка было важно увидеть сам масштаб возможностей. После этого пять контактов переставали выглядеть недостижимой задачей, а разговор о необходимой активности приобретал совершенно другой смысл.

Но если весь третий день сотрудник будет только наблюдать за наставником, полноценного перехода к практике не произойдёт. Поэтому после нескольких часов совместной работы наступал следующий важный момент: новичку необходимо было попробовать сделать то же самое самостоятельно. Ему выделяли участок территории, после чего он уже сам подходил к людям, начинал разговоры и пытался получать первые контакты. Именно здесь заканчивалось безопасное наблюдение со стороны и начиналась его собственная работа.

Этот момент очень многое показывал как самому сотруднику, так и руководителю. Один человек мог вернуться и честно сказать, что подобная работа ему совершенно не подходит. Другой признавался, что сильно волновался и в первый раз практически не смог заставить себя обращаться к незнакомым людям. Третий тоже испытывал трудности, но был готов выйти на территорию на следующий день и попробовать снова. А кто-то возвращался уже с самостоятельно полученными контактами и совершенно другим выражением лица, потому что несколько часов назад ещё сомневался, способен ли вообще это сделать.

Я бы не делал вывод о будущем менеджера исключительно по количеству контактов, которые он получил в свой первый самостоятельный выход. Гораздо важнее его поведение после столкновения с реальной работой. Страх и ошибки в этот момент естественны, потому что человек впервые оказывается в непривычной для себя ситуации. Но если он готов пробо-

вать снова, анализировать свои действия и постепенно преодолевать первоначальный дискомфорт, у наставника уже есть основа, с которой можно работать.

Поэтому третий день является одновременно этапом обучения и этапом взаимной оценки. Компания начинает понимать, насколько человек готов к реальной специфике активных продаж, а сам сотрудник получает возможность проверить собственные представления о новой профессии. До этого момента ему могли нравиться условия работы, система мотивации или сама идея стать менеджером по продажам. Теперь он впервые сталкивается с тем, из каких конкретных ежедневных действий эта профессия состоит.

В результате к концу третьего дня новичок должен получить не только первые практические навыки, но и главное подтверждение: поиск клиентов представляет собой вполне понятный и воспроизводимый процесс. Наставник уже показал, как эта работа выполняется и к каким результатам она способна приводить, а сотрудник сделал первые самостоятельные попытки. Следующая задача — помочь ему закрепить этот опыт, получить первые собственные результаты и постепенно перейти от работы рядом с наставником к самостоятельной работе.

4.4. Типовые ошибки новых сотрудников

Практически все новые менеджеры в начале работы совершают похожие ошибки. В этом нет ничего необычного: человек одновременно осваивает новую продукцию, учится искать клиентов, начинает разговаривать с незнакомыми людьми и пытается применить технологию продаж, которую ещё несколько дней назад вообще не знал. Задача руководителя или наставника заключается не в том, чтобы добиться отсутствия ошибок с первого дня, а в том, чтобы вовремя их замечать и корректировать. Чем раньше это происходит, тем меньше вероятность, что неправильное действие успеет превратиться в устойчивую рабочую привычку.

За годы работы и обучения менеджеров я неоднократно наблюдал одни и те же проблемы. Люди могли отличаться возрастом, характером, предыдущим опытом и способностями, но первые трудности часто оказывались очень похожими. Именно поэтому полезно заранее понимать, с чем, скорее всего, столкнётся новый сотрудник. Если руководитель знает типовые ошибки, он может заметить их гораздо раньше и помочь человеку пройти начальный этап быстрее.

Первая типичная ошибка — страх перед клиентом. До начала разговора новичок часто успевает придумать целый негативный сценарий. Ему кажется, что человек отреагирует агрессивно, грубо его прогонит, задаст вопрос, на который он не сможет ответить, или поставит его в неловкое положение. В результате значительная часть напряжения возникает ещё до того, как состоялся первый контакт.

После нескольких дней реальной работы сотрудник обычно начинает воспринимать такие ситуации гораздо спокойнее. Большинство людей реагируют на обращение совершенно нормально: кто-то готов разговаривать, кто-то занят, кому-то предложение неинтересно, а кто-то просто отказывает. Даже неприятный разговор заканчивается через несколько минут и не имеет никаких дальнейших последствий. Чем больше реальных контактов получает новичок, тем быстрее воображаемый страх заменяется обычным профессиональным отношением к работе.

Вторая ошибка — преждевременное восприятие первого возражения как окончательного отказа. Новичок слышит «Мне это неинтересно», «Дорого», «Я подумаю» или «Мы уже всё решили» и считает, что разговор закончен. Ему психологически проще согласиться с клиентом и уйти, чем продолжить диалог и попытаться понять настоящую причину ответа. В результате менеджер теряет часть потенциальных клиентов не потому, что они действительно отказались, а потому, что сам слишком рано прекратил разговор.

Со временем сотрудник начинает понимать разницу между настоящим отказом и обычным первым возражением. Это не означает, что клиента нужно бесконечно уговаривать или игнорировать его прямое нежелание продолжать общение. Задача менеджера значительно

проще: не завершать разговор автоматически после первой же отрицательной реакции, а попытаться разобраться, что именно за ней стоит. Иногда достаточно одного дополнительного вопроса, чтобы разговор продолжился совершенно иначе.

Третья типичная ошибка — недостаточная активность. Она особенно опасна тем, что внешне сотрудник может выглядеть занятым весь рабочий день. Он долго готовится к выезду, изучает карту, перечитывает материалы, обсуждает рабочие вопросы, проверяет информацию и постоянно находит ещё что-нибудь, что необходимо сделать перед началом непосредственной работы с клиентами. Все эти действия сами по себе могут быть полезными, но в какой-то момент подготовка превращается в удобный способ откладывать то, ради чего менеджер вообще пришёл на работу.

Активные продажи начинаются с контакта с людьми. Можно идеально изучить территорию, несколько раз перечитать книгу продаж и составить прекрасный план на день, но до первого разговора с потенциальным клиентом никакого движения к продаже ещё не произошло. Поэтому в первые недели особенно важно следить не только за тем, насколько занят новый сотрудник, но и за количеством реальных действий: выходит ли он на территорию, получает ли контакты, совершает ли звонки и проводит ли переговоры.

Четвёртая ошибка — стремление сначала узнать всё и только потом начинать работать. На первый взгляд такой подход даже кажется ответственным. Человек хочет идеально изучить продукцию, запомнить все технические характеристики, подготовиться ко всем возможным вопросам и только после этого чувствовать себя достаточно уверенно для самостоятельной работы. Проблема заключается в том, что полностью подготовиться ко всем ситуациям в продажах невозможно.

Именно поэтому первые два дня адаптации дают сотруднику необходимую основу, но не должны превращаться в бесконечное теоретическое обучение. Значительная часть знаний появляется только после столкновения с реальными клиентами. Человек слышит вопрос, на который не знает ответа, уточняет информацию у более опытного коллеги и в следующий раз уже отвечает самостоятельно. Постепенно таких ситуаций становится всё меньше, но даже опытные менеджеры продолжают сталкиваться с новыми вопросами и нестандартными случаями.

Пятая ошибка — слишком болезненное отношение к отказам. В первые дни менеджер ещё не умеет отделять результат конкретного разговора от оценки самого себя. Если несколько клиентов подряд отказались от общения или не заинтересовались предложением, человеку начинает казаться, что он плохо работает или вообще не способен продавать. Такое восприятие быстро влияет на уверенность, а затем и на активность: менеджер начинает осторожнее обращаться к людям, откладывает следующие звонки и тем самым ещё сильнее уменьшает вероятность получить положительный результат.

Отказы являются естественной частью активных продаж. Невозможно рассчитывать, что каждый найденный контакт превратится во встречу, каждое коммерческое предложение — в договор, а каждый разговор закончится заинтересованностью клиента. Поэтому одна из важных задач периода адаптации — научить сотрудника оценивать свою работу не по одному удачному или неудачному разговору, а по последовательности действий и результату на достаточно большом количестве контактов. Отказ конкретного клиента — это результат конкретной ситуации, а не характеристика профессиональной ценности менеджера.

Шестая ошибка — попытка слишком рано придумать собственную систему работы. Иногда новый сотрудник уже через несколько дней начинает менять скрипты, пропускать отдельные этапы, отказываться от каких-то действий или предлагать совершенно другой порядок работы. Возможно, некоторые из его идей действительно окажутся полезными. Однако на этом этапе он ещё не обладает достаточным практическим опытом, чтобы понимать, почему тот или иной элемент системы вообще появился.

Компания уже прошла определённый путь проб и ошибок, накопила опыт и на его основе сформировала технологию продаж. Поэтому сначала новому сотруднику разумнее научиться работать по существующей системе и получить собственные результаты. Когда он действительно поймёт процесс изнутри, его предложения по улучшению будут основаны уже не на первом впечатлении, а на практическом опыте. Хорошая система не должна запрещать инициативу, но между осмысленным улучшением технологии и её изменением до того, как человек успел её понять, существует большая разница.

Все перечисленные ошибки объединяет одна особенность: сами по себе они не говорят о том, что из человека не получится хороший менеджер. Намного важнее то, как он реагирует на обратную связь и насколько способен корректировать собственное поведение. Один сотрудник после ошибки начинает оправдываться и продолжает действовать по-прежнему, другой пытается понять причину, меняет подход и уже через несколько дней показывает совершенно другой результат.

Поэтому в период адаптации я оценивал не только текущие навыки нового менеджера, но и его способность учиться. Невозможно ожидать от человека профессионального уровня через несколько дней после прихода в компанию. Зато уже достаточно быстро становится видно, слышит ли он наставника, делает ли выводы из неудачных ситуаций и способен ли после очередной ошибки попробовать ещё раз. Именно такое отношение позволяет постепенно превратить первоначальную неопытность в профессиональный навык.

После первых самостоятельных выходов на территорию особенно важно, чтобы новичок не остался один на один с этими трудностями. Ему нужны реальные контакты, на которых он сможет начать применять изученную технологию, совершать первые звонки и получать первые результаты. Поэтому следующим элементом нашей системы адаптации становились первые десять контактов.

4.5. Первые десять контактов

Одним из самых сложных периодов для нового менеджера являются первые дни самостоятельной работы. Он уже видел, как работает наставник, сам попробовал искать клиентов на территории, но уверенности в собственных действиях у него пока нет. Человек одновременно пытается ориентироваться на территории, правильно выбирать объекты, обращаться к незнакомым людям, получать необходимые контакты и вспоминать всё, чему его учили в предыдущие дни. Именно поэтому на этом этапе особенно важно не просто объяснить новичку, что нужно делать, а помочь ему получить первые реальные результаты.

Во время совместного выезда на территорию опытный наставник обычно получает значительно больше контактов, чем требуется новому сотруднику для начала работы. Как мы уже говорили, за несколько часов активной работы можно собрать десять и более качественных контактов потенциальных клиентов. В нашей системе часть таких контактов наставник передавал новому менеджеру. Таким образом, у сотрудника уже в самом начале появлялись реальные люди, с которыми он мог продолжить работу: звонить им, выяснять потребности, договариваться о встречах и постепенно проходить следующие этапы продаж.

На первый взгляд такой подход может показаться неправильным. Возникает логичный вопрос: если менеджер должен самостоятельно искать клиентов, зачем руководитель или наставник делает часть этой работы за него? Не получится ли так, что человек привыкнет получать готовые контакты и не научится находить их самостоятельно? Такой риск действительно существовал бы, если бы подобная помощь продолжалась постоянно. Но первые десять контактов выполняли совершенно другую функцию и являлись временным инструментом адаптации.

Новый сотрудник в первые дни сталкивается сразу с несколькими источниками напряжения. Он ещё плохо знает продукцию, только начинает применять технологию продаж, волнуется при общении с незнакомыми людьми и постоянно сомневается, правильно ли действует.

Если одновременно с этим он несколько дней подряд не получает никаких результатов, первоначальная неуверенность начинает усиливаться. Человек ещё не успел разобраться в профессии, но уже может сделать вывод, что система не работает или что лично у него ничего не получится.

Передаваемые наставником контакты позволяют разорвать эту цепочку в самом начале. Новичок получает возможность перейти от учебных примеров к реальным клиентам, не ожидая, пока самостоятельно сформирует достаточную базу для дальнейшей работы. При этом он видит, как выглядит качественный контакт, полученный опытным менеджером, и может проследить его дальнейший путь. Вчера он присутствовал рядом, когда наставник нашёл человека на территории и получил его телефон, а сегодня уже сам звонит этому клиенту и продолжает начатую работу.

Есть здесь и ещё один важный психологический момент. В первые дни менеджеру необходимо увидеть связь между действиями и результатом. Пока он только читает книгу продаж и слушает объяснения руководителя, вся система остаётся для него теорией. Когда же перед ним появляются реальные контакты, а затем один из этих людей соглашается продолжить разговор, встретиться или получить предложение, отдельные элементы обучения начинают складываться в единую последовательность.

При этом наставник не просто передаёт новичку случайный список телефонных номеров. Эти контакты были получены непосредственно в процессе той самой работы, которую сотрудник только что наблюдал своими глазами. Он видел, откуда они появились, при каких обстоятельствах состоялся первый разговор и почему конкретный человек может представлять интерес для компании. Благодаря этому первые контакты одновременно становятся и рабочим материалом, и продолжением практического обучения.

Кроме того, такой подход ещё раз показывает выполнимость установленных компанией нормативов. Руководитель может сколько угодно объяснять сотруднику, что пять новых контактов в день — вполне реальный результат, но слова всегда можно воспринимать как обычное требование начальства. Совершенно другое впечатление возникает, когда новичок несколько часов находится рядом с наставником и видит, как тот действительно получает десять или пятнадцать контактов. После этого разговор о ежедневном плане строится уже не вокруг вопроса «Возможно ли это вообще?», а вокруг вопроса «Что мне нужно делать, чтобы научиться получать такой результат самостоятельно?».

Однако здесь необходимо соблюдать важную границу. Передача первых контактов не должна превращаться в постоянный источник клиентов для нового менеджера. Если руководитель продолжает снабжать сотрудника готовыми контактами через неделю, месяц и далее, он фактически лишает его возможности освоить одну из главных частей профессии — самостоятельный поиск новых клиентов. Поэтому помощь должна уменьшаться по мере того, как сотрудник приобретает собственный опыт.

В идеале происходит постепенный переход. Сначала новичок наблюдает, как контакты получает наставник. Затем часть этих контактов передаётся ему для дальнейшей работы. Одновременно он продолжает самостоятельно выходить на территорию и формировать уже собственную клиентскую базу. Через некоторое время необходимость в стартовой помощи исчезает, потому что менеджер способен сам обеспечивать себя достаточным количеством новых контактов.

Именно поэтому первые десять контактов я воспринимаю не как подарок сотруднику и не как выполнение его плана чужими руками. Это своего рода стартовый материал, который позволяет быстрее соединить обучение с реальной работой. Мы не избавляем человека от необходимости научиться искать клиентов, а помогаем ему пройти самый сложный начальный участок, когда практического опыта ещё почти нет, а применять изученную технологию уже необходимо.

При этом сами по себе десять телефонных номеров ещё ничего не дают. Настоящее обучение начинается тогда, когда сотрудник должен взять телефон и самостоятельно продолжить разговор с человеком, которого до этого нашёл наставник. Для многих новичков именно этот шаг оказывается не менее волнительным, чем первый самостоятельный выход на территорию. Поэтому следующим этапом адаптации становились первые звонки реальным клиентам.

4.6. Первые звонки

После получения первых контактов наступает следующий важный этап адаптации — первые самостоятельные телефонные разговоры с клиентами. До этого сотрудник уже изучал скрипты, разбирал типичные ситуации и слышал объяснения наставника, поэтому теоретически понимает, как должен строиться разговор. Однако между чтением готового сценария и звонком реальному человеку существует большая разница. Как только перед новичком появляется настоящий номер телефона и необходимость нажать кнопку вызова, даже хорошо знакомые по обучению действия начинают восприниматься совершенно иначе.

Для многих сотрудников первый звонок оказывается не менее сложным психологически, чем первый самостоятельный выход на территорию. Пока разговор существует только в виде учебного примера, человек спокойно рассуждает о том, что нужно спросить и как отвечать на возражения. Но реальный клиент может перебить, неожиданно сменить тему, задать вопрос, которого нет в скрипте, сказать, что занят, или сразу отказаться от разговора. Новичок понимает, что теперь ему придётся реагировать самостоятельно, и именно эта неопределённость чаще всего вызывает волнение.

Поэтому мы не начинали этот этап с требования: «Вот контакты — садись и звони». Сначала несколько звонков совершал наставник, а новый сотрудник находился рядом и слушал разговор. Его задача заключалась не просто в том, чтобы услышать правильные формулировки, а в том, чтобы увидеть применение всей изученной технологии в реальной ситуации. Он наблюдал, как начинается разговор, какие вопросы задаёт наставник, как реагирует на ответы клиента, каким образом работает с возражениями и к какому следующему действию старается привести собеседника.

Особенно важно было показать новичку, что реальные переговоры редко развиваются точно по написанному сценарию. Клиент может перебить менеджера, ответить совсем не на тот вопрос, который ему задали, неожиданно перейти к цене или сказать, что сейчас у него нет времени разговаривать. Иногда звонок заканчивается быстро и без какого-либо результата, а иногда первоначально холодный собеседник постепенно включается в разговор. Скрипт в такой ситуации остаётся опорой для менеджера, но он не должен превращаться в текст, который необходимо прочитать от первой до последней строки независимо от реакции человека на другом конце провода.

Это наблюдение имеет большое значение ещё и потому, что новичок перестаёт ждать от себя идеального разговора. Если во время обучения показывать только красивые примеры, у сотрудника может возникнуть ощущение, что профессиональный менеджер всегда говорит без пауз, мгновенно отвечает на любой вопрос и обязательно приводит разговор к нужному результату. В реальности даже опытный продавец сталкивается с отказами, неожиданными вопросами и разговорами, которые складываются не так, как хотелось бы. Профессионализм заключается не в отсутствии подобных ситуаций, а в способности спокойно продолжать работу и делать выводы из каждого разговора.

После нескольких демонстрационных звонков телефон переходил к новому сотруднику. Наставник оставался рядом, но теперь уже не вёл разговор вместо него. Новичок самостоятельно набирал номер, представлялся, начинал диалог и пытался использовать изученную технологию. Для первого раза важен был сам факт, что человек перестал только наблюдать и начал

действовать. Ожидать от него такой же уверенности, как от опытного менеджера, на этом этапе было бы бессмысленно.

После каждого звонка мы проводили короткий разбор, причём именно сразу после разговора, пока сотрудник хорошо помнил его детали. Обсуждали, что получилось, где возникла ошибка, какой вопрос можно было задать дополнительно и почему клиент отреагировал определённым образом. Если появлялось возражение, которое менеджер не смог нормально отработать, мы разбирали возможные варианты продолжения разговора. Такая обратная связь занимала немного времени, но позволяла превращать каждый следующий звонок в продолжение обучения.

Именно скорость такой корректировки особенно важна в первые дни. Если сотрудник несколько недель повторяет одну и ту же ошибку, неправильное действие постепенно становится привычным. Потом руководителю приходится не просто объяснять правильный вариант, а сначала разрушать уже сформировавшуюся модель поведения. Когда же ошибка разбирается через минуту после разговора, сотрудник хорошо понимает, о каком конкретно моменте идёт речь, и уже в следующем звонке может попробовать сделать иначе.

При этом разбор не должен превращаться в постоянный поиск недостатков. Если после каждого разговора наставник перечисляет новичку только то, что тот сделал неправильно, достаточно быстро сотрудник начинает бояться уже не клиента, а последующего разбора. Поэтому необходимо отмечать и удачные действия: хороший вопрос, правильно выдержанную паузу, нормальную реакцию на возражение или момент, когда менеджеру удалось заинтересовать собеседника. Человек должен понимать не только то, что ему необходимо исправить, но и какие действия уже начинают получаться.

Количество практики здесь имеет огромное значение. Первый звонок может вызывать сильное волнение, пятый обычно воспринимается уже немного спокойнее, а после десятков реальных разговоров сам набор номера перестаёт быть психологическим событием. Постепенно внимание менеджера переключается с собственного волнения на клиента. Вместо мыслей о том, правильно ли он произносит каждую фразу, сотрудник начинает слушать ответы собеседника, задавать дополнительные вопросы и думать о дальнейшем развитии разговора.

Поэтому нельзя слишком долго держать новичка на этапе наблюдения. Наставник должен показать несколько примеров и дать необходимую опору, но основной навык формируется только тогда, когда человек разговаривает сам. Ошибки в этот период неизбежны, и это нормальная часть обучения. Намного опаснее ситуация, когда сотрудник прекрасно знает скрипты в теории, но постоянно откладывает реальные звонки из-за страха сделать что-нибудь неправильно.

Постепенно необходимость присутствия наставника также уменьшается. Сначала он находится рядом практически во время каждого разговора и сразу помогает разобрать ошибки. Затем сотрудник совершает серию звонков самостоятельно, а обсуждение проводится уже после нескольких разговоров. В дальнейшем руководитель лишь периодически контролирует качество переговоров и вмешивается тогда, когда замечает системную проблему. Таким образом, поддержка постепенно уступает место самостоятельности, что и является одной из главных задач всего периода адаптации.

Первые звонки дают новичку очень важный опыт: он начинает понимать, что телефонные переговоры — это не отдельное испытание, к которому каждый раз нужно долго готовиться, а обычная часть ежедневной работы менеджера. Контакт, полученный на территории, превращается в разговор, разговор позволяет выявить интерес и потребности клиента, а удачное развитие общения приводит к следующему этапу продажи. Одним из таких этапов становится подготовка и передача клиенту первого коммерческого предложения.

4.7. Первое коммерческое предложение

После того как новый сотрудник получил первые контакты и начал самостоятельно разговаривать с клиентами, постепенно появлялись люди, заинтересованные в дальнейшем обсуждении. Наступал следующий важный этап адаптации — подготовка и передача первого коммерческого предложения. До этого менеджер в основном учился находить потенциальных клиентов и начинать с ними работу, а теперь ему предстояло впервые пройти ещё один этап продажи и представить конкретное решение.

На первый взгляд коммерческое предложение может показаться обычным документом, в котором перечислены выбранные товары или услуги и указана их стоимость. Если воспринимать его именно так, задача менеджера действительно выглядит очень простой: подготовить расчёт и отправить его клиенту. Однако в нашей системе коммерческое предложение являлось не просто способом сообщить цену. Оно становилось инструментом дальнейших переговоров и ещё одной возможностью повлиять на решение клиента.

Именно поэтому в нашей компании существовало правило: коммерческие предложения мы не отправляли клиентам по электронной почте и старались не сводить их передачу к озвучиванию итоговой суммы по телефону. Менеджер должен был встретиться с клиентом и лично представить подготовленное решение. Для нового сотрудника это правило было особенно важным, потому что не позволяло ему выбрать самый простой путь — отправить файл и считать свою работу законченной.

Причина такого подхода была вполне практической. Получив коммерческое предложение по электронной почте, клиент часто видит прежде всего итоговую стоимость. Он может быстро открыть файл, посмотреть последнюю цифру и начать сравнивать её с предложениями других компаний, практически не вникая в различия между решениями. В такой ситуации большая часть работы менеджера, связанная с выявлением потребностей и подбором подходящего варианта, фактически исчезает из восприятия клиента.

При личной передаче ситуация меняется. Менеджер получает возможность последовательно объяснить, что именно вошло в предложение, почему было выбрано конкретное решение, какие преимущества оно даёт и какие детали особенно важны для данного клиента. Возникающие вопросы можно обсудить сразу, а сомнения не остаются без ответа. В результате клиент получает не просто лист с цифрами, а объяснение того, за что именно ему предлагают заплатить указанную сумму.

Для нового сотрудника первая такая встреча была продолжением практического обучения. Как и на предыдущих этапах, мы не ожидали, что человек сразу самостоятельно проведёт её на уровне опытного продавца. Первые коммерческие предложения обычно передавались вместе с наставником или под его непосредственным контролем. Новичок наблюдал, как строится встреча, в какой последовательности обсуждаются основные пункты предложения, на какие моменты клиент обращает внимание и какие вопросы возникают после появления конкретной цены.

При этом наставнику важно не превращать такую встречу в ситуацию, когда новый менеджер просто сидит рядом и снова становится зрителем. Если сотрудник уже способен объяснить часть предложения, необходимо постепенно включать его в разговор. Он может рассказать о выбранном продукте, ответить на знакомый ему вопрос или объяснить отдельную часть расчёта, а наставник подключится там, где пока требуется больше опыта. При следующих встречах доля самостоятельного участия увеличивается, пока менеджер не начинает проводить презентацию полностью сам.

На этом этапе особенно хорошо проявляется связь между знанием продукта и технологией продаж, которым были посвящены первые дни обучения. Теперь техническая информация нужна менеджеру уже не для того, чтобы просто помнить характеристики продукции. Ему необходимо использовать эти знания для объяснения предложенного решения конкретному человеку. Одновременно становятся понятнее и многие элементы технологии продаж: выяв-

ленные ранее потребности определяют содержание предложения, а полученная во время переговоров информация помогает правильно расставить акценты при его презентации.

Важно, чтобы новичок с самого начала усвоил ещё один принцип: передача коммерческого предложения не является завершением продажи. Сам факт того, что клиент получил расчёт, ещё ничего не гарантирует. Наоборот, именно после появления конкретного предложения часто начинаются наиболее содержательные переговоры. Клиент сравнивает варианты, задаёт дополнительные вопросы, обсуждает стоимость, сомневается в отдельных решениях и может возвращаться к тем вопросам, которые раньше казались уже закрытыми.

Поэтому задача менеджера заключается не в том, чтобы вручить документ и спросить: «Ну что, будете покупать?». Необходимо провести полноценную презентацию и понять реакцию клиента. Что ему понравилось, что вызывает сомнения, какие пункты требуют дополнительного объяснения, с чем он собирается сравнивать предложение и что должно произойти дальше? Чем лучше менеджер понимает ситуацию после встречи, тем понятнее становится его следующий шаг.

Именно здесь у новичка постепенно формируется важное понимание последовательности продажи. Сначала он нашёл потенциального клиента или получил контакт от наставника, затем провёл телефонный разговор, выяснил необходимую информацию и дошёл до конкретного предложения. Теперь перед ним уже не абстрактный учебный пример, а реальный человек, которому компания предлагает конкретный продукт за реальные деньги. Каждый предыдущий этап начинает приобретать практический смысл, потому что сотрудник видит, куда в конечном итоге приводят первоначальные действия.

Первая передача коммерческого предложения редко проходит идеально, и требовать этого от новичка не нужно. Он может слишком быстро перейти к цене, забыть объяснить важное преимущество, растеряться при неожиданном вопросе или недостаточно подробно объяснить реакцию клиента. Именно для этого рядом находится наставник, который после встречи помогает разобрать произошедшее. Как и в случае с первыми звонками, гораздо полезнее исправить ошибку сразу после конкретной ситуации, чем через несколько недель объяснять её на абстрактном примере.

Постепенно сотрудник начинает воспринимать коммерческое предложение не как файл или расчёт, который необходимо каким-то образом передать клиенту, а как полноценный этап продажи. Он учится не прятаться за электронной почтой, а встречаться с человеком, объяснять своё решение и продолжать переговоры после появления цены. Именно такой практический опыт позволяет перейти от первых отдельных действий к полноценной самостоятельной работе с клиентами.

К этому моменту проходит уже несколько дней с начала обучения, и у руководителя появляется достаточно материала для первой серьёзной оценки нового сотрудника. Он успел увидеть его на территории, услышать первые телефонные разговоры и понаблюдать за работой с реальными клиентами. Поэтому по окончании первой недели имеет смысл отдельно подвести промежуточные итоги и понять, какие навыки уже начали формироваться, а какие ошибки необходимо исправить как можно раньше.

4.8. Результаты первой недели работы

Первая неделя — важный рубеж в адаптации нового менеджера. К этому моменту он уже познакомился с продукцией и технологией продаж, поработал на территории вместе с наставником и самостоятельно, получил первые контакты, начал звонить реальным клиентам и, возможно, успел дойти с некоторыми из них до подготовки коммерческого предложения. Теория постепенно уступает место практике, поэтому у руководителя появляется достаточно информации, чтобы впервые оценить не впечатление от сотрудника, а его реальные действия.

Конечно, новый менеджер с первых дней участвует в обычной жизни отдела продаж, присутствует на планёрках, получает задания и общается с руководителем. Однако этого недостаточно. По окончании первой недели я считаю правильным отдельно выделить время для индивидуального разговора с сотрудником и подробно разобрать прошедшие дни. Такая встреча позволяет увидеть общую картину, которую трудно заметить в процессе ежедневной текущей работы.

Главная задача этого разбора заключается не в том, чтобы устроить новичку экзамен или составить перечень допущенных ошибок. Через неделю человек ещё только осваивает профессию, поэтому требовать от него уровня опытного менеджера бессмысленно. Намного важнее понять, правильно ли формируются его рабочие привычки, где он уже начал двигаться в нужном направлении и не появились ли ошибки, которые со временем могут стать системными.

В первую очередь необходимо посмотреть на территориальную работу. Руководитель оценивает, насколько активно сотрудник ищет новых клиентов, как организует свои выезды, какие объекты выбирает и сколько качественных контактов получает. Здесь важна не только итоговая цифра. Если результат ниже ожидаемого, необходимо понять причину: сотрудник недостаточно активен, неправильно выбирает территорию, тратит слишком много времени между контактами или пока испытывает сильное волнение при обращении к незнакомым людям. Одно и то же количество контактов может быть следствием совершенно разных проблем, а значит, и корректировать их необходимо по-разному.

Отдельно стоит посмотреть, что происходит с контактами после их получения. Новый менеджер уже должен начинать привыкать к тому, что найденный клиент не может оставаться просто телефонным номером в записной книжке или случайной заметкой. Необходимо проверить, фиксирует ли сотрудник полученную информацию, оставляет ли понятные комментарии и планирует ли дальнейшие действия по клиенту. Подробные правила ведения и организации клиентской базы мы рассмотрим в отдельных главах, но правильную привычку работать с полученными контактами необходимо формировать с самого начала.

Следующая важная часть разбора — телефонные переговоры. За первую неделю сотрудник уже успевает совершить достаточное количество звонков, чтобы стали заметны первые закономерности. Один слишком быстро начинает рассказывать о продукции и практически не задаёт вопросов, другой говорит неуверенно и старается как можно скорее закончить разговор, третий боится возражений, а четвёртый, наоборот, начинает чрезмерно давить на клиента. Пока каждый такой случай рассматривается отдельно, проблема может казаться случайной. После нескольких дней работы уже становится видно, повторяется ли одна и та же ошибка из разговора в разговор.

Именно поэтому при подведении итогов недели полезно смотреть не на отдельный неудачный эпизод, а на повторяющееся поведение. Любой человек может однажды забыть задать важный вопрос или неправильно отреагировать на возражение. Это ещё не означает наличия проблемы. Но если менеджер делает одно и то же в каждом втором разговоре, руководителю необходимо обратить на это внимание сейчас, пока неправильная модель поведения не успела закрепиться.

То же самое относится и к сильным сторонам сотрудника. Разбор первой недели не должен состоять исключительно из замечаний. Возможно, новичок пока не очень хорошо ориентируется в продукции, зато легко начинает разговор с незнакомыми людьми. Другой медленнее осваивается на территории, но внимательно слушает клиента и хорошо задаёт вопросы. Третий быстро учится на замечаниях и уже через несколько дней перестаёт повторять ошибки, которые допускал в начале недели. Такие изменения тоже необходимо отмечать, потому что сотрудник должен видеть не только расстояние до желаемого уровня, но и собственный прогресс.

Особенно важно, чтобы обратная связь была конкретной. Фразы вроде «Нужно работать активнее», «Будь увереннее» или «Старайся лучше» практически ничего не дают чело-

веку, который ещё только учится. Намного полезнее разобрать конкретные ситуации: здесь ты слишком быстро закончил разговор после первого возражения, здесь не уточнил, кто принимает решение, а здесь, наоборот, правильно задал дополнительный вопрос и получил нужную информацию. Чем точнее обратная связь, тем понятнее сотруднику, что именно он должен изменить в своей работе на следующей неделе.

По итогам такого разговора у менеджера должно остаться ясное понимание нескольких вещей: что у него уже получается, какие ошибки повторяются и на чём необходимо сосредоточиться дальше. Не нужно выдавать новичку список из двадцати недостатков и требовать исправить всё одновременно. Если руководитель видит две-три действительно важные проблемы, разумнее сначала сосредоточиться именно на них, а после их исправления переходить к следующим. Так обучение становится последовательным и управляемым.

Первая неделя важна ещё и потому, что к её окончанию начинает исчезать первоначальное впечатление от новой работы. Первые дни заполнены большим количеством информации, новых людей и непривычных действий, поэтому сотрудник часто находится на эмоциональном подъёме или, наоборот, в состоянии сильного напряжения. Через неделю профессия начинает показывать свою реальную сторону: появляются повторяющиеся задачи, первые отказы, первые трудности и одновременно первые небольшие успехи. Именно в этот момент особенно важно помочь человеку правильно оценить происходящее.

При этом по итогам первой недели я бы не спешил делать окончательные выводы о будущем менеджера исключительно на основании объёма продаж. Цикл сделки может занимать больше времени, и человек просто физически ещё не успел довести первых клиентов до договора. На этом этапе гораздо информативнее смотреть на действия, которые в дальнейшем должны привести к результату: активность, количество и качество новых контактов, отношение к обучению, работу с клиентами и способность исправлять собственные ошибки.

Таким образом, разбор первой недели является первой серьёзной контрольной точкой адаптации. Руководитель уже может увидеть, насколько правильно сотрудник начал применять полученные знания, а сам новичок получает конкретные ориентиры для дальнейшей работы. Но даже хорошо пройденная первая неделя ещё не означает, что адаптация завершена. Впереди остаётся гораздо более важный психологический рубеж — момент, когда последовательность первых контактов, звонков, встреч и коммерческих предложений впервые заканчивается реальным договором.

4.9. Первый договор

Первый самостоятельно заключённый договор имеет для нового менеджера особое значение. Для компании это может быть совершенно обычная сделка среди десятков или сотен других, но для самого сотрудника она становится важным психологическим рубежом. До этого момента он изучал продукцию, осваивал технологию продаж, искал клиентов, получал контакты, совершал звонки, проводил встречи и готовил коммерческие предложения. Всё это уже было реальной работой, однако теперь впервые вся последовательность действий должна привести к конечному результату — клиент принимает решение и заключает договор с компанией.

В нашей компании в течение первого месяца мы старались максимально сосредоточить нового менеджера именно на поиске клиентов и работе с ними. Его не перегружали сложными административными процессами и второстепенными задачами, которые можно было освоить позднее. При этом базовые правила работы с клиентской базой, фиксации информации и планирования следующих контактов сотрудник, конечно, выполнял с самого начала. Смысл заключался не в том, чтобы освободить его от системы работы, а в том, чтобы не распылять внимание новичка на большое количество дополнительных обязанностей в тот период, когда ему прежде всего необходимо научиться продавать.

Такой подход позволял сотруднику за короткое время получить максимальное количество практики. Вместо того чтобы неделями изучать внутренние процессы компании, он ежедневно искал новых клиентов, разговаривал с ними и проходил различные этапы продажи. Чем больше реальных ситуаций возникает в первый месяц, тем быстрее теория превращается в навык. Один клиент отказывает, другой просит перезвонить, третий соглашается на встречу, четвёртый получает коммерческое предложение, и постепенно менеджер начинает видеть продажи не как набор отдельных приёмов, а как единый процесс.

При достаточной активности многие новые сотрудники заключали первую сделку уже в течение первого месяца работы, а некоторые за это время успевали подписать несколько договоров. Однако я бы не превращал сам срок заключения первой сделки в жёсткий критерий оценки новичка. Много зависит от продолжительности цикла продажи, конкретных клиентов и обстоятельств, на которые менеджер не всегда способен повлиять. Важнее, чтобы сотрудник совершал достаточное количество правильных действий и постепенно продвигал клиентов по этапам продажи.

При этом первые сделки — как раз тот момент, когда помощь наставника всё ещё может быть особенно полезна. Сотрудник уже способен самостоятельно вести значительную часть работы, но у него пока нет опыта завершения реальной сделки. В одной ситуации необходимо помочь подготовиться к заключительной встрече, в другой — вместе разобрать последние возражения клиента, в третьей — подсказать решение по вопросу, с которым новичок раньше не сталкивался. Иногда наставнику имеет смысл принять непосредственное участие в переговорах, если это действительно помогает сотруднику успешно пройти новый для него этап.

Здесь важно соблюдать ту же границу, что и на предыдущих этапах адаптации. Задача наставника — помочь менеджеру провести первую сделку, а не заключить её вместо него. Если руководитель полностью перехватывает переговоры в самый важный момент, договор получает компания, но сам новичок лишается значительной части необходимого опыта. Поэтому по мере возможности сотрудник должен оставаться основным участником работы с клиентом, а наставник подключается только там, где его помощь действительно необходима.

Первый договор особенно ценен тем, что впервые позволяет менеджеру увидеть всю цепочку продажи целиком на собственном примере. Когда он только начинает работать, отдельные действия могут восприниматься как слабо связанные между собой обязанности: сегодня нужно искать контакты, потом кому-то звонить, затем ехать на встречу, готовить предложение и снова связываться с клиентом. После первой сделки становится очевидно, зачем был нужен каждый из этих этапов. Контакт привёл к разговору, разговор — к дальнейшим переговорам, переговоры — к коммерческому предложению, а последовательная работа с клиентом в итоге закончилась договором.

Именно в этот момент технология продаж перестаёт быть для новичка только системой, о которой ему рассказывали другие. Теперь у него появляется собственное подтверждение того, что она способна приводить к результату. Это очень сильно влияет на отношение к дальнейшей работе. Те действия, которые раньше менеджер выполнял потому, что так сказал наставник или написано в книге продаж, начинают восприниматься как части понятного механизма, результат которого он уже видел лично.

Кроме того, первая сделка даёт сотруднику совершенно другой уровень уверенности. До неё человек может хорошо пройти обучение, успешно получать контакты и нормально разговаривать с клиентами, но внутри всё равно задаваться вопросом, способен ли он действительно продавать. После первого договора этот вопрос во многом исчезает. Менеджер уже знает, что способен самостоятельно пройти путь от первоначального контакта до реального клиента компании, а значит, следующий договор перестаёт казаться чем-то неизвестным и недостижимым.

Однако здесь есть и обратная сторона. Первый успех не означает, что адаптация закончилась и сотрудника теперь можно полностью оставить без внимания. Одна заключённая сделка

ещё не превращает новичка в стабильного профессионального менеджера. Он может успешно провести одного клиента и одновременно продолжать допускать системные ошибки в поиске новых контактов, телефонных переговорах или организации собственной работы. Поэтому первый договор нужно воспринимать как важный этап развития, но не как окончание обучения.

Для руководителя задача первого месяца заключается не только в том, чтобы как можно быстрее получить от нового сотрудника финансовый результат. Не менее важно помочь ему приобрести собственный положительный опыт. Можно много раз объяснять человеку, что система работает, показывать результаты других менеджеров и приводить примеры успешных сделок, но самостоятельно заключённый договор действует значительно сильнее. Это уже не чужая история и не обещание руководителя, а результат его собственных действий.

Поэтому я всегда считал первый договор одним из важнейших этапов адаптации нового менеджера. Он завершает первый полный цикл продажи и одновременно открывает следующий этап профессионального развития. Теперь сотруднику необходимо научиться не просто один раз получить результат, а воспроизводить его снова и снова без постоянной помощи наставника. Именно способность самостоятельно выполнять всю систему необходимых действий и постепенно получать стабильный результат в конечном счёте показывает, что период адаптации действительно подходит к завершению.

4.10. Контроль адаптации нового сотрудника

Адаптация нового менеджера не заканчивается после первой недели работы или даже после первого заключённого договора. Одна из распространённых ошибок руководителя заключается в том, что сотрудника несколько дней обучают, показывают основные процессы, помогают ему сделать первые шаги, а затем считают полностью подготовленным к самостоятельной работе. Формально человек действительно уже знает, что должен делать. Однако именно в следующие недели у него начинают формироваться устойчивые рабочие привычки, которые во многом определяют его дальнейшие результаты.

Поэтому после прохождения первых этапов обучения контроль со стороны руководителя или наставника должен сохраняться. Его задача заключается не в постоянном поиске ошибок и тем более не в тотальном наблюдении за каждым действием сотрудника. Необходимо убедиться, что менеджер продолжает использовать систему, которой его обучили, и постепенно становится более самостоятельным. Чем увереннее он работает, тем меньше должно быть непосредственное участие наставника, но полностью исчезать сразу после первой успешной сделки оно не должно.

Особенно важно следить за тем, чтобы после первоначального периода обучения сотрудник не начал незаметно упрощать свою работу. Такое происходит достаточно часто. В первые дни новичок старается выполнять практически все рекомендации руководителя, потому что ещё не уверен в себе и внимательно следует полученным инструкциям. Затем появляется первый опыт, вместе с ним растёт уверенность, и человек постепенно начинает решать, какие элементы системы, по его мнению, действительно необходимы, а без каких можно обойтись.

Сначала изменения могут казаться незначительными. Менеджер реже выходит на территорию, получает меньше новых контактов, откладывает очередной звонок, не всегда фиксирует информацию о клиенте или забывает запланировать следующее действие. Каждое такое отклонение само по себе может почти не влиять на результат конкретного дня. Проблема становится заметной позднее, когда небольшие упрощения накапливаются и приводят к сокращению клиентской базы, уменьшению количества переговоров и, как следствие, к снижению количества сделок.

Именно поэтому контроль адаптации должен опираться не только на конечный финансовый результат. Если смотреть исключительно на заключённые договоры, руководитель часто

замечает проблему слишком поздно. Продажа является итогом большого количества предшествующих действий, поэтому гораздо полезнее контролировать сам процесс: сколько новых контактов получает сотрудник, насколько регулярно звонит клиентам, проводит встречи, готовит коммерческие предложения и выполняет запланированные следующие действия. Подробно организацию территориальной работы, ведение клиентской базы и другие элементы этой системы мы рассматриваем в следующих главах, а на этапе адаптации руководителю важно убедиться, что новичок действительно начинает применять их самостоятельно.

При этом одних количественных показателей также недостаточно. Сотрудник может формально выполнить установленную норму и при этом работать неэффективно. Например, получить необходимое количество контактов, но собрать о клиентах слишком мало информации, совершить множество звонков без нормального развития диалога или провести встречи, которые не приводят к следующему этапу. Поэтому цифры необходимо дополнять оценкой качества работы и обычным профессиональным общением с сотрудником.

Регулярные встречи руководителя с новым менеджером позволяют вовремя обнаруживать такие проблемы. На них можно разобрать конкретных клиентов, посмотреть, что происходит на разных этапах продажи, обсудить возникшие сложности и определить, где сотруднику пока требуется помощь. При этом по мере развития менеджера содержание таких разговоров должно меняться. В первые дни наставник объясняет буквально каждое действие, позднее помогает только в сложных ситуациях, а затем в основном контролирует результат и вмешивается лишь тогда, когда замечает системное отклонение.

Такое постепенное уменьшение контроля является важной частью самой адаптации. Если наставник слишком рано оставляет новичка одного, сотрудник может закрепить неправильные привычки или столкнуться с проблемами, которые пока не умеет решать самостоятельно. Но существует и противоположная крайность: руководитель продолжает участвовать практически в каждом звонке, встрече и решении даже тогда, когда менеджер уже способен справляться сам. В этом случае сотрудник привыкает постоянно искать подтверждение своих действий и его самостоятельность развивается значительно медленнее.

Поэтому помощь необходимо уменьшать по мере роста компетентности сотрудника. Сначала мы показываем ему, как работать, затем выполняем отдельные действия вместе, после этого наблюдаем за его самостоятельной работой и только в дальнейшем переходим к обычному управленческому контролю. По сути, весь процесс адаптации представляет собой постепенную передачу ответственности от наставника новому менеджеру.

Важно учитывать и то, что люди проходят этот путь с разной скоростью. Один сотрудник достаточно быстро начинает самостоятельно искать клиентов, уверенно разговаривать с ними и организовывать собственную работу. Другому требуется больше повторений и более длительная поддержка наставника. Поэтому я бы не определял окончание адаптации исключительно конкретным количеством дней или недель. Срок имеет значение для планирования, но главным критерием всё равно остаётся реальная способность человека выполнять свою работу.

Первый договор также не может быть единственным таким критерием. Иногда новичок достаточно быстро получает удачного клиента и заключает сделку, хотя многие элементы работы у него ещё не сформированы. Возможна и обратная ситуация: менеджер правильно выполняет основные действия, создаёт хорошую клиентскую базу и ведёт несколько перспективных переговоров, но из-за продолжительности цикла продажи первый договор появляется позднее. Поэтому оценивать адаптацию необходимо по совокупности действий и навыков, а не по одному яркому результату.

Для меня главным признаком завершения адаптации всегда была самостоятельность менеджера. Он уже понимает, где и каким образом искать новых клиентов, способен начать разговор и получить необходимый контакт, уверенно совершает звонки, проводит переговоры, работает с возражениями, готовит и представляет коммерческие предложения, плани-

рует дальнейшие действия и поддерживает порядок в клиентской базе. При возникновении нестандартной ситуации он может обратиться к руководителю, как это делает любой сотрудник, но ему больше не требуется постоянное сопровождение в обычной ежедневной работе.

Именно в этот момент можно говорить о том, что система адаптации выполнила свою задачу. Компания получила не человека, который просто прослушал обучение и однажды заключил договор, а менеджера, способного самостоятельно воспроизводить весь рабочий процесс. Теперь результат зависит уже не от того, находится ли рядом наставник, а от собственных действий сотрудника и качества их выполнения.

После этого обучение, конечно, не заканчивается. Менеджер будет глубже изучать продукцию, совершенствовать переговорные навыки, сталкиваться с новыми типами клиентов и постепенно накапливать собственный опыт. Но это уже не первоначальная адаптация, а дальнейшее профессиональное развитие. Базовая задача решена: сотрудник понимает систему активных продаж и способен самостоятельно работать внутри неё.

Одним из первых элементов этой самостоятельности является способность постоянно обеспечивать себя новыми потенциальными клиентами. В нашей системе активных продаж значительная часть такой работы строилась непосредственно на территории: менеджер выбирал перспективные районы, находил подходящие объекты и выходил на людей, с которыми можно было начинать дальнейшую работу. Именно организации этого процесса посвящена следующая глава.

Глава 5. Территориальная работа

5.1. Выбор перспективных районов

Когда менеджер впервые начинает заниматься активными продажами на территории, ему может показаться, что искать клиентов можно практически где угодно. Есть город, есть автомобиль, есть рабочий день. Значит, можно просто выбрать направление, поехать по улицам и искать подходящие объекты. На практике эффективность такого подхода оказывается очень низкой. Даже внутри одного города разные районы могут отличаться по количеству потенциальных клиентов в десятки раз. Менеджер способен провести целый день в одном районе и практически ничего не найти, а в другом за несколько часов получить несколько перспективных контактов.

Поэтому территориальная работа начинается не с поездки, а с выбора территории. Когда мы выстраивали систему активных продаж в Краснодаре, со временем весь город и прилегающие населённые пункты были разделены между менеджерами на отдельные участки. Каждый сотрудник отвечал за свою территорию и постепенно разрабатывал её. При этом нас интересовали не столько административные границы районов, сколько их реальная перспективность для продаж.

Для компании, которая продаёт продукцию, связанную с частным домостроением, огромный жилой район сам по себе ещё ничего не означает. В нём могут жить десятки тысяч человек, но если основную часть территории занимает многоэтажная застройка, количество подходящих объектов будет минимальным. Менеджер может часами ездить между многоквартирными домами и видеть вокруг огромное количество людей, только потенциальных клиентов компании среди них почти нет.

Совершенно иначе выглядит район индивидуальной жилой застройки. Частные дома, коттеджные посёлки, новые микрорайоны и развивающиеся пригороды — именно там одновременно строятся десятки или сотни объектов. Где-то возводят коробку дома, где-то делают крышу, устанавливают окна, строят забор, готовят въездную группу или заканчивают благоустройство территории. Для нас каждый такой объект потенциально представлял интерес, поэтому особенно ценными были районы, где строительство происходило массово.

Представим две территории одинакового размера. В первой находится давно сформировавшийся частный сектор. Большинство домов построено много лет назад, заборы стоят,

ворота установлены, территории благоустроены. Конечно, отдельные продажи там возможны: кто-то меняет старые ворота, кто-то строит гараж, кто-то делает реконструкцию. Но количество таких возможностей относительно невелико.

На второй территории находится новый микрорайон. На одной улице строится десять домов, на следующей — пятнадцать, ещё несколько участков только начинают осваиваться. Постоянно приезжают строительные бригады, появляются прорабы, собственники, поставщики и другие участники строительства. Для менеджера активных продаж это совершенно другая среда, потому что здесь он получает не только больше потенциальных объектов на единицу территории. Каждый найденный контакт способен привести к следующим.

Прораб, с которым менеджер познакомился на одном доме, может одновременно вести ещё несколько объектов. Строитель знает соседние бригады, смежный подрядчик постоянно перемещается между стройками, а собственник может порекомендовать компанию соседу, который находится примерно на той же стадии строительства. В результате правильно выбранная территория начинает давать эффект концентрации. Менеджер меньше времени проводит в дороге между потенциальными клиентами и больше — непосредственно в полезной работе.

Это принципиально важно, потому что активные продажи ограничены не только количеством рабочих часов. Значительная часть дня может уйти на дорогу, поиск объектов, развороты, пробки и перемещение между разными частями города. Поэтому я всегда смотрел не просто на количество потенциальных клиентов, а на их концентрацию. Условно говоря, если на одной территории менеджеру необходимо проехать двадцать километров, чтобы найти пять перспективных объектов, а на другой те же пять объектов находятся на двух соседних улицах, эти территории нельзя считать одинаковыми по эффективности.

Именно поэтому бессмысленно ставить менеджеру абстрактную задачу: «Объезжай город и ищи клиентов». Город слишком большой, а рабочее время слишком дорогое, чтобы распределять усилия случайным образом. Нужно понимать, где вероятность результата выше, и направлять основную активность именно туда.

Особое внимание мы уделяли новым районам застройки и развивающимся пригородным территориям. Такие районы желательно обнаруживать как можно раньше и начинать системно разрабатывать. При этом перспективность территории со временем меняется. Сегодня район может только начинать застраиваться: на участках стоят несколько фундаментов, объектов немного, дороги ещё толком не сделаны. Через год там уже одновременно строятся десятки домов, а ещё через несколько лет основная часть строительства заканчивается, люди заселяются и количество новых возможностей постепенно уменьшается.

Поэтому территорию нельзя один раз оценить и считать эту оценку вечной. Менеджер, который постоянно работает в определённой части города, постепенно начинает видеть происходящие изменения раньше других. Он знает, где появилась новая улица, где начали продавать участки, где строится новый коттеджный посёлок, а где активное строительство, наоборот, практически закончилось. Так постепенно формируется знание территории, которое само по себе становится серьёзным преимуществом.

При этом не нужно понимать выбор перспективного района слишком узко. Наша продукция была связана с частным строительством, поэтому мы искали прежде всего районы с большим количеством строящихся домов. У другой компании критерии будут совершенно другими. Если она продаёт оборудование ресторанам, её будут интересовать территории с высокой концентрацией заведений общественного питания. Если работает с промышленными предприятиями — промышленные зоны. Если продаёт продукцию розничным магазинам — районы с подходящей торговой инфраструктурой.

Принцип во всех случаях остаётся одинаковым: нужно работать там, где сконцентрированы ваши потенциальные клиенты.

Это кажется очевидным, но на практике менеджеры нередко поступают наоборот. Они выбирают район потому, что он находится ближе к офису, едут туда, где удобнее парковаться, или продолжают работать на знакомых улицах просто потому, что уже хорошо их знают. Другой вариант — целый день хаотично перемещаться по городу, реагируя на случайно замеченные объекты. Во всех этих случаях место работы выбирается исходя не из вероятности получить результат, а из удобства или случайности.

В результате два менеджера могут одинаково честно отработать восемь часов, проехать примерно одинаковое расстояние и приложить сопоставимые усилия, но получить совершенно разный результат. Причина при этом будет не обязательно в их способности продавать. Один просто работал там, где находились потенциальные клиенты, а второй — там, где их почти не было.

Поэтому оценивать территориальную работу только количеством посещённых улиц или пройденных километров бессмысленно. Задача менеджера заключается не в том, чтобы объехать как можно большую часть города, а в том, чтобы получить максимальное количество качественных контактов за имеющееся рабочее время. Правильно выбранный район существенно повышает вероятность такого результата ещё до первого разговора с клиентом.

Но выбрать перспективную территорию недостаточно. Если менеджер каждый раз будет приезжать туда и хаотично ездить по знакомым улицам, часть объектов он неизбежно пропустит, на какие-то будет возвращаться бессмысленно, а перспективные стройки, где сегодня никого не оказалось, через несколько недель просто забудет. Поэтому следующим шагом территория должна превратиться из обычного района города в контролируемый рабочий участок. Для этого мы использовали карту.

5.2. Работа с картой города

После того как перспективный район выбран, его необходимо системно отработать. Можно приехать туда и просто начать ездить по улицам, останавливаясь возле интересных объектов, и в первый день такой подход даже способен дать неплохой результат. Проблемы начинаются после нескольких выездов, когда менеджеру приходится вспоминать, какие улицы он уже проехал, где получил контакты, на каких стройках никого не было и к каким объектам собирался вернуться. Если вся эта информация остаётся только в памяти, территория довольно быстро превращается в хаос. Сотрудник повторно заезжает на уже отработанные улицы, пропускает соседние переулки и забывает перспективные объекты, которые хотел посетить ещё раз.

Поэтому у каждой территории должна постепенно формироваться собственная история работы. У нас эту задачу решала обычная карта города. Мы использовали электронные карты, чаще всего 2ГИС, поскольку там были обозначены не только существующие дома, но и многие объекты, находившиеся на стадии строительства. Перед выездом менеджер выбирал район работы и распечатывал соответствующий участок карты. После этого обычная распечатка постепенно превращалась в один из основных рабочих инструментов на территории.

Сегодня использование бумажной карты может показаться немного устаревшим, поскольку в телефоне есть навигация, спутниковые снимки и множество специализированных приложений. Но для нашей системы у распечатанной карты было важное преимущество: непосредственно во время работы на ней можно было за несколько секунд поставить любую необходимую отметку и сразу видеть всю территорию целиком. Менеджеру не приходилось открывать карточки отдельных объектов или переключаться между приложениями. Одного взгляда на карту было достаточно, чтобы понять, где он уже работал и что происходило на конкретных улицах.

Во время движения менеджер прежде всего отмечал на карте свой фактический маршрут. Это делалось не для отчётности и не для того, чтобы руководитель впоследствии контро-

лировал каждую поездку сотрудника. Отметки были нужны самому менеджеру, потому что район частной застройки может состоять из десятков улиц, переулков и тупиков. В течение нескольких часов человек постоянно поворачивает, возвращается на параллельные улицы и объезжает различные препятствия, поэтому довольно быстро перестаёт точно помнить, где уже проехал. Нанесённый маршрут позволял последовательно проходить территорию и не оставлять случайно пропущенных участков.

Кроме маршрута мы фиксировали состояние конкретных объектов. Для этого использовалась очень простая система условных обозначений, которую можно было понять буквально за несколько минут. Нам не требовались сложные таблицы или специальные формы: несколько знаков на бумажной карте позволяли сохранить всю основную территориальную информацию и быстро использовать её при следующем выезде.

Если на объекте удавалось получить контакт потенциального клиента, дом отмечался кружком, а рядом ставился порядковый номер: 1, 2, 3, 4 и так далее. Полученный контакт затем заносился в клиентскую базу, поэтому информация существовала одновременно на двух уровнях. В базе находился человек — его имя, телефон и сведения, полученные во время общения. На карте оставался сам объект и его территориальная привязка. Если позднее необходимо было вспомнить, где именно состоялось знакомство, соответствующий номер позволял быстро найти объект.

Такое обозначение особенно помогало в дни, когда менеджер получал сразу несколько контактов на разных улицах. В момент разговора кажется, что невозможно забыть, возле какого дома встретился конкретный человек. Но проходит неделя, за это время появляются десятки новых объектов и разговоров, и похожие стройки начинают смешиваться в памяти. Карта сохраняла эту информацию независимо от того, насколько хорошо менеджер помнил конкретный рабочий день.

Другим обозначением был крест. Его ставили на объекте, который уже не представлял интереса для дальнейшей работы. Например, дом полностью построен, территория благоустроена, забор и ворота установлены, а необходимые нашей компании изделия уже смонтированы. При следующем выезде менеджеру не требовалось снова замедляться возле такого дома, рассматривать его и пытаться вспомнить, проверял ли он этот объект раньше. Один знак показывал, что здесь работа уже закончена.

На одном объекте подобная экономия составляет всего несколько секунд, но при системной работе речь идёт о сотнях домов и многократных выездах на одну территорию. Без отметок менеджер снова и снова тратит небольшие промежутки времени на уже принятые решения. Карта позволяла сохранить результат предыдущей работы и не выполнять её повторно. В этом и заключался один из основных принципов нашей территориальной системы: каждый новый выезд должен продолжать предыдущий, а не начинаться с нуля.

Третьим важным обозначением был треугольник. Его ставили возле перспективного объекта, по которому пока не удалось получить контакт. Например, менеджер видел строящийся дом и понимал, что в будущем там вполне может понадобиться наша продукция, но в момент посещения на объекте никого не было. Исключать такой дом из дальнейшей работы было бы неправильно, потому что отсутствие людей сегодня совершенно не означает отсутствия возможности завтра. Треугольник показывал, что объект необходимо посетить повторно.

В строительстве ситуация постоянно меняется. Сегодня на объекте никого нет, через неделю приезжает строительная бригада, ещё позднее появляется прораб, а в определённый момент на стройку приезжает собственник. На пустом участке появляется фундамент, затем коробка дома, начинаются фасадные работы, строится забор и постепенно подходит очередь ворот и других изделий. Каждый новый этап способен создавать дополнительные возможности для знакомства и продажи. Поэтому один безрезультатный заезд никогда не означал, что перспективный объект окончательно потерян.

Именно по этой причине территорию нельзя считать отработанной только потому, что менеджер однажды проехал по всем её улицам. Первичный объезд лишь создаёт основу для дальнейшей работы. Часть объектов сразу даёт контакты, часть исключается как бесперспективная, а определённое количество остаётся в ожидании следующего посещения. Через некоторое время менеджер возвращается и проверяет прежде всего те стройки, ситуация на которых могла измениться.

Перед очередным выездом сотрудник просматривал предыдущую рабочую карту и при необходимости распечатывал новый экземпляр. На него переносились наиболее важные отметки, прежде всего перспективные объекты, требовавшие повторного посещения. Благодаря этому не приходилось заново обследовать район так, будто менеджер приехал туда впервые. Он уже знал, какие улицы полностью пройдены, где были получены контакты, какие дома окончательно отработаны и на каких объектах ещё сохраняется возможность установить нужные знакомства.

С каждым следующим выездом знание территории становилось глубже. При этом карта позволяла хранить информацию, которой по своей природе ещё не могло быть в обычной клиентской базе. Например, на ней мог находиться перспективный строящийся дом, по которому мы пока вообще не получили ни одного контакта. В клиентскую базу заносить ещё некого, но забывать сам объект нельзя. В другой ситуации контакт человека уже находится в базе, а карта помогает вспомнить место знакомства и понять, что происходит на окружающей территории.

Таким образом, клиентская база и рабочая карта выполняли разные, но взаимосвязанные функции. Клиентская база позволяла системно работать с уже найденными людьми, а карта помогала контролировать саму территорию и находить новые возможности. Одна сохраняла историю отношений с конкретными контактами, другая — историю разработки района. Вместе они позволяли постепенно превращать территориальную работу из случайных поездок в управляемый процесс.

Если район был большим, качественно отработать его за один день было невозможно. На это могли потребоваться несколько выездов, но благодаря карте каждый следующий рабочий день начинался с того места, на котором закончился предыдущий. Менеджер постепенно проходил территорию улица за улицей, фиксировал результаты, возвращался к перспективным объектам и всё лучше понимал особенности своего участка. Со временем он уже знал, где идёт активное строительство, где появляются новые улицы, какие объекты находятся на интересующей нас стадии и где работают знакомые прорабы или смежники.

Именно в этом заключается принципиальная разница между хаотичной поездкой по городу и системной территориальной работой. В первом случае менеджер каждый день просто отправляется искать клиентов и значительную часть информации постоянно теряет. Во втором он последовательно разрабатывает территорию, а результаты каждого рабочего дня сохраняются и используются в дальнейшем. Постепенно район превращается в контролируемый источник новых контактов, а накопленное знание территории начинает само повышать эффективность следующих выездов.

Однако для такой системы недостаточно просто отмечать на карте все строящиеся дома подряд. Во время работы менеджер ежедневно видит десятки, а иногда и сотни объектов, и уделять одинаковое внимание каждому из них невозможно. Поэтому следующий важный навык — быстро определить, какой объект действительно является перспективным и заслуживает остановки, а на какой не стоит тратить рабочее время.

5.3. Перспективный объект

Во время территориальной работы менеджер ежедневно проезжает мимо десятков, а иногда и сотен домов. Останавливаться возле каждого объекта невозможно, да в этом и нет необходимости. Значительная часть домов уже полностью построена и оборудована, другие находятся

на такой стадии, когда наша продукция пока не требуется, а некоторые вообще не представляют интереса для компании. Поэтому один из важнейших навыков территориального менеджера — способность быстро определить, заслуживает ли конкретный объект внимания.

Главный критерий перспективного объекта достаточно прост: на него потенциально можно продать хотя бы один из продуктов компании. Именно возможность будущей продажи должна определять решение менеджера, а не внешний вид или размер дома сами по себе. Большой дорогой коттедж может совершенно не представлять интереса, если всё необходимое уже установлено. В то же время гораздо более скромный строящийся дом способен оказаться отличным объектом, если впереди ещё несколько этапов работ, связанных с нашей продукцией.

Для нас наиболее привлекательными обычно были дома, находившиеся в процессе строительства. Чем больше незавершённых работ оставалось впереди, тем больше потенциальных возможностей мог содержать такой объект. Если строится дом, возводится забор, готовится въезд на участок или выполняются другие работы, менеджер должен оценить, какие из наших продуктов могут понадобиться собственнику в дальнейшем. При этом важно смотреть не только на сегодняшнее состояние стройки, но и понимать, к чему она постепенно движется.

Особенно интересными были объекты, на которых в момент посещения уже находились люди. Припаркованные автомобили, работающая техника, строительные материалы и непосредственно выполняемые работы показывали, что сейчас существует возможность не просто оценить дом со стороны, а установить контакт. На объекте могут находиться строители, прораб, собственник или другие специалисты, связанные со строительством. Даже если человек, с которым удалось поговорить, сам не принимает решение о покупке нашей продукции, он нередко способен дать контакт того, кто такое решение принимает.

Кроме того, знакомство на стройке не всегда ценно только возможностью получить телефон собственника конкретного дома. Прораб может одновременно вести несколько объектов, строительная бригада — работать в разных частях города, а смежный подрядчик — регулярно встречаться с нашими потенциальными клиентами. Поэтому один правильно выбранный объект иногда даёт менеджеру не один контакт, а сразу несколько направлений для дальнейшей работы. Подробнее с каждой из этих групп мы будем разбираться отдельно в последующих главах, но уже на территории менеджер должен понимать, что перед ним может находиться не только конкретная продажа, но и источник новых связей.

Если же на перспективном объекте в данный момент никого нет, это ещё не означает, что его следует исключить из работы. Как мы уже говорили в предыдущем подразделе, такой дом отмечался на карте для повторного посещения. Через несколько дней или недель ситуация могла полностью измениться: приезжала новая бригада, начинался следующий этап строительства, появлялся прораб или собственник. Поэтому отсутствие возможности поговорить с кем-либо сегодня говорит только о неудачном времени посещения, а не обязательно о бесперспективности самого объекта.

Совсем иначе нужно относиться к дому, где основные работы уже закончены. Если территория благоустроена, забор построен, ворота установлены и все изделия, которые могла бы предложить наша компания, уже находятся на своих местах, вероятность получить продажу становится значительно ниже. Теоретически клиент когда-нибудь может захотеть что-то заменить или модернизировать, но территориальная работа строится не на поиске любой мыслимой возможности. Рабочее время менеджера ограничено, поэтому его необходимо направлять туда, где вероятность получить результат сейчас или в обозримом будущем значительно выше.

Именно здесь появляется важный принцип отбора. Менеджер не должен задавать себе вопрос: «Можно ли теоретически когда-нибудь что-нибудь продать этому человеку?» При таком подходе перспективным можно признать практически любой дом. Гораздо полезнее оценивать, существует ли на объекте реальная видимая потребность или высокая вероятность её

появления по мере продолжения строительства. Такой критерий позволяет не разбрасываться и концентрироваться на объектах, которые действительно заслуживают рабочего времени.

Сначала подобная оценка требует определённых усилий. Новый менеджер может останавливаться слишком часто, долго рассматривать дома и сомневаться, стоит ли заходить на объект. Со временем появляется насмотренность. Сотрудник начинает замечать стадию строительства, состояние забора и въезда, наличие материалов, работающих людей и другие признаки, по которым за несколько секунд можно понять, какие возможности здесь существуют. То, на что новичку требуется несколько минут, опытный территориальный менеджер постепенно начинает определять практически одним взглядом.

При этом ошибиться и остановиться возле объекта, который впоследствии окажется бесперспективным, не страшно. Гораздо хуже другая крайность, когда менеджер пытается экономить каждую минуту и проезжает мимо всего, что не выглядит как очевидная готовая продажа. Задача заключается не в том, чтобы безошибочно предсказывать результат по внешнему виду дома, а в том, чтобы разумно отбирать объекты с повышенной вероятностью получить полезный контакт или будущую продажу.

Есть и ещё один важный момент. Перспективность объекта нельзя оценивать исключительно по стоимости самого дома. Дорогой фасад или большой участок ещё не гарантируют интереса к нашей продукции, так же как скромная стройка не означает отсутствия денег или потребности. Менеджеру необходимо смотреть прежде всего на фактическую ситуацию: что уже сделано, что ещё предстоит сделать и может ли компания быть полезна на одном из следующих этапов.

В результате территориальная работа постепенно становится значительно более точной. Менеджер уже не воспринимает улицу как последовательность одинаковых домов. Он видит один полностью законченный объект, второй — бесперспективный для нашей продукции, третий — стройку, к которой стоит вернуться через некоторое время, а четвёртый — объект, возле которого имеет смысл остановиться прямо сейчас. Именно способность быстро разделять эти ситуации позволяет за тот же рабочий день обработать значительно больше действительно перспективных объектов.

Однако даже правильно выбранный объект не всегда позволяет сразу установить контакт. Менеджер может приехать в подходящее место, увидеть активно строящийся дом и понимать, что потенциальная продажа здесь существует, но на объекте в этот момент никого не окажется. Можно просто отметить его на карте и вернуться позже, однако в нашей практике существовал ещё один простой способ попытаться получить контакт, не дожидаясь следующего посещения. Для этого мы использовали обычную записку.

5.4. Записка как способ получения контакта

Во время территориальной работы регулярно возникает одна и та же ситуация: перспективный объект найден, но поговорить на месте не с кем. Стройка идёт, по её состоянию понятно, что в будущем там может понадобиться наша продукция, однако в момент приезда менеджера ни собственника, ни прораба, ни строителей на объекте нет. Конечно, такой дом можно отметить на карте и приехать ещё раз через несколько дней. Именно так мы и поступали, но одновременно использовали ещё один простой способ попытаться получить контакт — оставляли записку.

Для этого перед выездом на территорию мы заранее подготавливали небольшие листочки бумаги. Причём обычно не нарезали их аккуратными прямоугольниками ножницами, а просто разрывали обычный лист руками на несколько частей. На первый взгляд это кажется совершенно незначительной деталью, однако смысл у неё был вполне практический. Аккуратно напечатанная или ровно вырезанная бумажка легко воспринимается как очередная реклама,

тогда как оторванный вручную листок с короткой рукописной фразой выглядит как обычная записка, которую конкретный человек оставил для другого человека.

Текст тоже был предельно простым. Мы писали от руки: «Перезвоните, пожалуйста» — и ниже указывали номер телефона. Никаких логотипов компании, перечня продукции, рекламных предложений или длинного объяснения причин звонка там не было. Чем больше такая записка начинает напоминать рекламную листовку, тем выше вероятность, что человек автоматически отнесётся к ней как к рекламе и просто выбросит. Наша задача заключалась в другом: добиться того, чтобы найденный на объекте листок вызвал естественное желание узнать, кто его оставил и по какому поводу.

Записку нужно было разместить там, где её с высокой вероятностью увидит человек, приехавший на объект. Это мог быть дверной проём, строительные материалы или другое заметное место, подходящее для конкретной стройки. При этом важно было не создавать помех работе и не прятать бумажку так, чтобы её обнаружили через несколько месяцев. Смысл метода заключался именно в том, чтобы собственник, прораб или строитель увидел сообщение при ближайшем появлении на объекте и при желании сразу набрал указанный номер.

Разумеется, перезванивали далеко не по каждой оставленной записке. Где-то бумажку мог сдуть ветер, где-то её выбрасывали, а кто-то видел сообщение и просто не хотел звонить. Но стопроцентная конверсия здесь и не требовалась. Подготовка записки занимала меньше минуты, а дополнительный контакт, полученный благодаря такому простому действию, мог привести к полноценной продаже. Поэтому даже сравнительно небольшой процент ответов делал этот способ полезным дополнением к обычной работе на территории.

Особенно интересно было то, что в случае обратного звонка первый шаг в коммуникации совершал уже сам человек с объекта. Менеджеру не приходилось сначала искать номер собственника или пытаться дозвониться незнакомому человеку. Собеседник сам набирал оставленный номер, потому что хотел понять, кто ему написал. После этого задача менеджера заключалась в том, чтобы быстро сориентироваться, выяснить, кто именно звонит, объяснить причину оставленной записки и перевести разговор в нормальное деловое общение.

При этом заранее невозможно было знать, кто именно перезвонит. Это мог быть собственник дома, прораб, строитель или другой человек, имеющий отношение к объекту. Если звонил собственник, менеджер переходил к разговору о самом строительстве и возможной потребности в нашей продукции. Если на связь выходил прораб или строитель, разговор мог развиваться уже по другому направлению: через него можно было попытаться выйти на лицо, принимающее решение, а иногда и познакомиться с человеком, который в дальнейшем способен привести менеджера на другие объекты.

В этом отношении записка решала более широкую задачу, чем просто попытка получить телефон хозяина конкретного дома. Мы заранее не знали, какую именно дверь откроет обратный звонок. Иногда он давал прямой контакт с потенциальным заказчиком, иногда — выход на прораба или другого полезного участника строительства. Поэтому ценность представлял сам факт появления коммуникации там, где во время первого посещения поговорить вообще ни с кем не удалось.

Конечно, этот приём не заменял повторного посещения объекта. Если дом действительно выглядел перспективным, он всё равно оставался отмеченным на карте и мог быть включён в следующий объезд. Записка давала дополнительную возможность получить контакт раньше, но рассчитывать только на неё было бы неправильно. В нашей системе эти действия дополняли друг друга: менеджер фиксировал перспективный объект, оставлял возможность связаться с ним самостоятельно и при необходимости возвращался туда позднее.

Сам по себе такой способ кажется очень простым, и именно поэтому его легко недооценить. В активных продажах результат вообще часто складывается не из одного необычного приёма, который внезапно увеличивает продажи в несколько раз, а из множества небольших

правильных действий. Один менеджер просто проедет мимо пустой стройки. Другой отметит её на карте, чтобы когда-нибудь вернуться. Третий сделает то же самое, но дополнительно оставит записку и тем самым создаст ещё одну возможность получить контакт.

Если подобная ситуация возникает один раз, разница практически незаметна. Но территориальный менеджер работает с десятками и сотнями объектов. Если использовать такой приём системно, часть оставленных записок превращается в обратные звонки, часть звонков — в новые знакомства, а некоторые знакомства впоследствии приводят к продажам или новым источникам клиентов. Именно из накопления подобных небольших преимуществ постепенно и складывается эффективность активных продаж.

На этом построена вся логика территориальной работы. Сначала менеджер выбирает районы, где сконцентрированы потенциальные клиенты, затем системно разрабатывает территорию с помощью карты, учится быстро выделять перспективные объекты и использует каждую разумную возможность установить контакт. В результате поездки по городу перестают быть случайным поиском клиентов и превращаются в последовательную систему, в которой результаты каждого выезда сохраняются и используются в дальнейшей работе.

Глава 6. Ведение клиентской базы

6.1. Зачем нужна система ведения клиентов

Одна из самых распространённых ошибок начинающего менеджера заключается в уверенности, что информацию о клиентах можно держать в голове.

Пока контактов немного, такой подход действительно работает. Сегодня менеджер познакомился с тремя людьми, завтра ещё с двумя. Он прекрасно помнит, кому нужны ворота, кто заканчивает строительство забора, кому необходимо отправить коммерческое предложение и кто попросил перезвонить через неделю.

Кажется, что забыть всё это невозможно.

Но активные продажи устроены таким образом, что количество контактов постоянно увеличивается. Менеджер ездит по территории, посещает строительные объекты, знакомится с собственниками домов, прорабами, смежниками, архитекторами, получает рекомендации и одновременно продолжает работать с людьми, которых нашёл раньше.

Через неделю у него уже десятки контактов. Через несколько месяцев — сотни. А через несколько лет хорошо работающий менеджер может накопить базу из нескольких тысяч человек.

В этот момент человеческая память перестаёт быть рабочим инструментом.

Причём проблема возникает не потому, что у менеджера плохая память. Невозможно одновременно помнить содержание сотен разговоров, сроки строительства разных объектов, обещания перезвонить, отправить расчёт или приехать на повторный замер. Новая информация постоянно вытесняет старую, похожие ситуации начинают смешиваться, а некоторые договорённости просто забываются.

В результате постепенно появляются типичные ошибки.

Менеджер обещал позвонить клиенту через неделю и вспомнил об этом через месяц.

Получил хороший контакт от прораба, записал номер куда-то в телефон и через несколько недель уже не помнит, кто этот человек и откуда он появился.

Поговорил с собственником, узнал много полезной информации об объекте, но ничего не записал. Через три месяца снова звонит и вынужден практически заново выяснять то, что клиент ему уже рассказывал.

Иногда контакт вообще теряется.

Особенно неприятно, что таким образом компания теряет далеко не только людей, которые никогда не проявляли интереса. Очень часто исчезают именно потенциальные клиенты, с которыми уже была проделана определённая работа.

Представим простую ситуацию. Менеджер познакомился с собственником строящегося дома. Человек заинтересован в продукции, но сейчас она ему ещё не нужна.

Он говорит:

— Давайте вернёмся к этому вопросу месяца через три. Пока строители ещё не закончили забор.

Разговор прошёл хорошо. Клиент потенциально готов покупать. Продавать ему прямо сейчас действительно рано.

Менеджер уезжает с объекта и думает:

«Хороший клиент. Через три месяца обязательно позвоню».

Но за следующие три месяца он знакомится ещё со ста людьми.

И если первый контакт нигде нормально не зафиксирован, вероятность вспомнить о нём именно в нужный момент становится очень небольшой.

Сам клиент при этом никуда не исчез. Через три месяца он действительно заканчивает забор и начинает выбирать ворота. Только теперь ему звонит не наш менеджер, а конкурент.

Получается довольно неприятная ситуация: компания нашла потенциального клиента, потратила время на знакомство и первый разговор, выяснила его потребность, получила разрешение продолжить общение — а затем добровольно потеряла человека просто потому, что не организовала дальнейшую работу.

Именно поэтому в активных продажах недостаточно уметь находить новых клиентов. Их ещё необходимо уметь сохранять.

Чем активнее работает менеджер, тем важнее становится эта задача. Слабая система учёта иногда даже наказывает хорошего продавца за его собственную активность: чем больше людей он находит, тем больше информации вынужден удерживать и тем выше вероятность что-нибудь забыть.

Поэтому рано или поздно появляется клиентская база.

Под этим понятием я имею в виду не просто список имён и телефонных номеров. Телефонная книга тоже хранит контакты, но сама по себе практически не помогает управлять продажами.

Полноценная клиентская база должна сохранять рабочую информацию таким образом, чтобы менеджеру не приходилось каждый день заново восстанавливать её по памяти.

Кто этот человек?

Откуда он появился?

Что ему необходимо?

О чём мы уже разговаривали?

Какие договорённости были достигнуты?

Что необходимо сделать дальше?

Когда информации становится много, ответы на эти вопросы должны находиться не в голове сотрудника, а в системе.

Причём слово «система» здесь гораздо важнее названия программы, в которой всё это хранится. Можно приобрести дорогую CRM и вести её настолько плохо, что через полгода никто не сможет понять, что происходит с клиентами. А можно использовать обычную таблицу Excel и организовать работу таким образом, что несколько тысяч контактов будут находиться в полном порядке.

Инструмент мы разберём дальше. Пока важен сам принцип: информация должна сохраняться и быть доступна в тот момент, когда она понадобится.

У меня на этот счёт всегда было простое правило:

Мысль, которая не записана, — потерянная мысль.

С клиентами происходит примерно то же самое.

Если менеджер получил важную информацию и рассчитывает, что просто запомнит её, фактически он оставляет дальнейшую работу на волю случая.

Конечно, завтра он, скорее всего, всё вспомнит. Возможно, вспомнит и через неделю. Но система продаж строится не на том, что сотрудник «скорее всего вспомнит». Она должна работать одинаково надёжно и завтра, и через месяц, и через несколько лет.

Кроме того, клиентская база решает ещё одну принципиальную задачу: она отделяет накопленную компанией информацию от памяти конкретного человека.

Менеджер может прекрасно работать пять лет и знать сотни клиентов практически лично. Но однажды он уйдёт в отпуск, заболеет, перейдёт на другую должность или вообще покинет компанию.

Что останется после него?

Если вся информация находилась в его телефоне и голове, компания в значительной степени начинает работу заново. Другой сотрудник получает набор незнакомых номеров и вынужден самостоятельно выяснять, кто эти люди и какие отношения с ними существовали раньше.

Если же информация системно сохранялась, накопленная работа остаётся внутри компании.

Это особенно важно в активных продажах, где клиентская база формируется годами. За каждым контактом может стоять посещённый объект, несколько телефонных разговоров, рекомендации, знакомства с другими участниками строительства и потенциальные сделки в будущем. Такая информация сама по себе постепенно становится активом компании.

Поэтому ведение клиентской базы нельзя воспринимать как дополнительную административную обязанность, которую менеджер выполняет после «настоящей работы».

Это и есть часть настоящей работы.

Найти человека — работа.

Познакомиться — работа.

Провести хороший разговор — работа.

Получить полезную информацию — работа.

Но если после этого информация потерялась и компания больше никогда не вернулась к человеку, значительная часть предыдущей работы была выполнена впустую.

Хорошая система ведения клиентов решает именно эту проблему. Она позволяет накапливать результаты каждого нового контакта, сохранять их и постепенно превращать разрозненные знакомства в управляемую клиентскую базу.

При этом для её создания вовсе не обязательно начинать со сложного программного обеспечения. Гораздо важнее сначала понять, как должна быть организована сама работа с клиентами, а уже потом выбирать инструмент, который эту систему поддерживает.

Поэтому дальше разберёмся, что в действительности представляет собой CRM, чем она отличается от обычной клиентской базы и действительно ли без неё невозможно организовать системные продажи.

6.2. CRM и клиентская база

Когда речь заходит о системном ведении клиентов, практически сразу возникает слово CRM.

CRM — сокращение от английского Customer Relationship Management, то есть управление взаимоотношениями с клиентами. На практике этим словом чаще всего называют специальную программу, в которой компания хранит информацию о клиентах и организует работу с ними.

Для каждого человека или компании в CRM создаётся отдельная карточка. В ней могут находиться контактные данные, информация об объекте, история общения, комментарии

менеджера, поставленные задачи, документы, коммерческие предложения и другие сведения, необходимые для дальнейшей работы.

Современные CRM способны делать значительно больше. Они напоминают менеджеру о запланированных действиях, сохраняют историю звонков и переписки, позволяют распределять клиентов между сотрудниками, контролировать прохождение сделок, формировать отчёты и показывать руководителю общую картину работы отдела продаж.

Безусловно, это удобно.

Но здесь существует одна ошибка, которую я неоднократно наблюдал у предпринимателей и руководителей. Иногда они начинают воспринимать CRM как решение организационных проблем отдела продаж.

Кажется, что достаточно выбрать хорошую программу, оплатить внедрение, настроить необходимые поля — и работа с клиентами автоматически станет системной.

На практике это далеко не всегда происходит.

Можно приобрести дорогую CRM, а менеджеры всё равно будут забывать вносить информацию. Можно настроить автоматические напоминания, но сотрудники будут переносить их неделями. Можно создать двадцать обязательных полей, половина из которых будет заполняться формально только потому, что программа не позволяет перейти дальше.

В результате компания получает современный инструмент, внутри которого находится всё тот же беспорядок.

Причина довольно проста.

CRM не создаёт систему работы. Она помогает автоматизировать уже существующую систему.

Сначала компания должна сама понимать, какую информацию необходимо сохранять, что менеджер обязан делать после разговора с клиентом, каким образом планируется дальнейшая работа и что должен увидеть другой сотрудник, если однажды получит этого клиента.

Только после этого имеет смысл решать, в какой программе всё это удобнее организовать.

Когда мы создавали собственный отдел продаж, никакой CRM у нас вообще не было. Всю клиентскую базу мы вели в обычном Excel.

Сегодня на фоне огромного количества специализированных программ это может показаться примитивным решением. Но тогда Excel выполнял практически всё, что нам действительно требовалось для ежедневной работы.

В таблице можно было хранить контакты, добавлять необходимую информацию, сортировать строки, находить нужных людей, отмечать особенности работы и постепенно накапливать историю отношений.

Самое главное — у нас существовали правила, по которым эта таблица велась.

Поэтому я бы вообще не противопоставлял CRM и Excel по принципу:

«CRM — правильно, Excel — неправильно».

Вопрос нужно ставить иначе:

позволяет ли выбранный инструмент поддерживать ту систему работы, которая необходима компании?

Для небольшого отдела продаж на определённом этапе обычной таблицы может быть вполне достаточно. Особенно если бизнес только начинает выстраивать активные продажи и количество сотрудников пока невелико.

Нет никакого смысла откладывать создание клиентской базы на несколько месяцев только потому, что компания ещё не выбрала идеальную CRM.

Иногда руководитель рассуждает примерно так:

— Вот сейчас посмотрим разные программы, выберем CRM, потом пригласим специалиста, всё настроим и тогда начнём нормально вести клиентов.

Проходит месяц.

Потом второй.

Менеджеры всё это время продолжают хранить контакты в телефонах, переписках, блокнотах и собственной памяти.

Это значительно хуже, чем открыть сегодня обычную таблицу и начать системно сохранять информацию.

Более того, работа в простом инструменте иногда помогает сначала понять собственные процессы.

Когда компания только создаёт отдел продаж, она ещё не всегда знает, какие поля действительно понадобятся менеджерам, какие данные окажутся полезными руководителю и какие действия необходимо контролировать. По мере работы система постепенно уточняется: какие-то элементы добавляются, какие-то оказываются лишними.

После этого переход на CRM становится гораздо осмысленнее. Компания уже не спрашивает консультанта:

— А что вообще нам здесь настроить?

Она может объяснить:

— Вот так мы работаем с клиентом. Вот эту информацию обязательно сохраняем. Вот эти действия планируем. Вот это должен видеть менеджер, а это — руководитель. Теперь давайте подберём и настроим инструмент, который позволит делать всё это удобнее.

Это совершенно другой уровень внедрения.

Конечно, по мере роста компании преимущества CRM становятся всё заметнее. Когда в отделе работает много менеджеров, количество клиентов измеряется тысячами или десятками тысяч, а руководителю необходимо видеть общую картину, автоматизация экономит огромное количество времени.

CRM может сама напомнить о задаче, сохранить телефонный разговор, показать просроченные действия, ограничить доступ сотрудников к определённой информации и собрать данные из разных каналов коммуникации в одном месте.

Excel требует значительно больше ручной дисциплины.

Но принцип работы от этого не меняется.

Если менеджер получил важную информацию о клиенте, её необходимо сохранить.

Если возникло следующее действие, оно должно попасть в систему.

Если через несколько месяцев к клиенту возвращается другой сотрудник, он должен понимать, что происходило раньше.

Можно реализовать эти принципы в современной CRM. Можно — в более простой клиентской базе. На определённом этапе можно даже использовать хорошо организованную таблицу Excel.

Название программы вторично.

Поэтому я всегда считал неправильным начинать построение отдела продаж с вопроса:

«Какую CRM нам купить?»

Сначала нужно ответить на другой:

«Как именно мы собираемся работать с клиентами?»

Когда ответ существует, требования к инструменту становятся значительно понятнее.

В нашем случае таким инструментом долгое время оставался Excel. И поскольку именно на этой системе была построена реальная работа нашего отдела продаж, дальше я буду в основном показывать организацию клиентской базы на примере обычной таблицы.

Не потому, что Excel лучше CRM.

А потому, что на его примере особенно хорошо видно главное: какие данные действительно нужны менеджеру и как превратить простой список контактов в полноценный рабочий инструмент.

6.3. Какую информацию необходимо хранить о клиенте

После того как компания решила вести единую клиентскую базу, возникает следующий вопрос: какую именно информацию необходимо в ней хранить?

На первый взгляд ответ кажется очевидным. Имя, телефон, адрес объекта — что ещё нужно?

На практике этого очень быстро становится недостаточно.

Допустим, менеджер открывает таблицу и видит:

«Александр Петрович. 407-555-0187».

Если он разговаривал с этим человеком вчера, никаких проблем нет. Менеджер прекрасно помнит, кто это, где находится его дом, что ему необходимо и о чём они договорились.

А если последний разговор состоялся четыре месяца назад?

Кто этот Александр Петрович? Собственник дома или прораб? Откуда появился его номер? Что ему было нужно? Выезжал ли менеджер на объект? Что обсуждали? Почему общение остановилось? Нужно ли сейчас звонить этому человеку или, наоборот, пока рано?

Имя и телефон не отвечают ни на один из этих вопросов.

Поэтому полноценная клиентская база постепенно обрастает дополнительной информацией. Но здесь важно не впасть в другую крайность.

Когда руководитель впервые начинает продумывать структуру базы, возникает желание записывать буквально всё. В таблице появляются десятки столбцов: полное имя, несколько телефонов, электронная почта, адрес регистрации, адрес объекта, источник обращения, тип клиента, тип объекта, площадь, предполагаемый бюджет, интересующая продукция, статус сделки, вероятность заключения договора и множество других параметров.

Каждое поле само по себе можно чем-нибудь обосновать.

Проблема начинается тогда, когда всё это должен ежедневно заполнять менеджер.

Чем сложнее карточка клиента, тем больше времени требуется на её ведение. Если значительная часть собранной информации впоследствии никак не используется, менеджер начинает воспринимать заполнение базы как бессмысленную административную нагрузку.

Сначала он добросовестно заполняет все графы. Потом некоторые начинает пропускать. Затем ставит что-нибудь формально, лишь бы обязательное поле позволило сохранить карточку. В результате компания получает много данных, которым нельзя доверять.

Поэтому мы постепенно пришли к довольно простому принципу:

в клиентской базе должна храниться не вся информация, которую теоретически можно собрать, а та, которая помогает продолжать работу с человеком.

За годы работы структура нашей таблицы неоднократно менялась. Какие-то столбцы мы добавляли, потому что понимали их практическую ценность. Какие-то, наоборот, удаляли, когда становилось ясно, что менеджеры тратят время на их заполнение, а в реальной работе к этой информации почти никто не возвращается.

В конечном итоге осталось несколько основных элементов.

Прежде всего каждому клиенту присваивался уникальный номер.

На первый взгляд это может показаться лишним. Если в базе сто человек, действительно достаточно имени и телефона. Но когда количество контактов начинает измеряться тысячами, уникальный номер становится очень удобным способом идентификации.

В базе неизбежно появляются люди с одинаковыми именами. Будут десятки Александров, Сергеев, Владимиров. Со временем могут встретиться одинаковые имя и фамилия. Кроме того, одного и того же человека могут обсуждать несколько сотрудников.

Поэтому вместо объяснений:

— Найди того Александра, который строил дом там-то и с которым мы разговаривали прошлой весной,

можно просто сказать:

— Посмотри клиента 1357.

И сразу понятно, о какой конкретно записи идёт речь.

Когда я создавал свою базу, нумерацию изначально начал с четырёх цифр, предполагая, что со временем количество клиентов может достигнуть нескольких тысяч. В итоге база выросла более чем до десяти тысяч контактов, поэтому запас оказался совсем не лишним.

Причём номер клиента в нашей Excel-таблице повторялся в нескольких местах строки.

Со стороны это выглядит странно: зачем несколько раз указывать одну и ту же информацию?

Причина была исключительно практической. Таблица получалась достаточно широкой, и при работе с дальними столбцами начало строки уже не помещалось на экране. Повторный номер позволял менеджеру сразу видеть, с каким клиентом он сейчас работает, и не возвращаться постоянно в начало таблицы.

Это хороший пример того, как мы вообще подходили к построению базы. Нас интересовала не идеальная с точки зрения теории структура, а удобство ежедневной работы.

Следующим очевидным полем было имя клиента.

Мы старались записывать не только имя, но по возможности и отчество. Для нашей модели продаж это имело практическое значение. Многие отношения продолжались месяцами и годами, поэтому нормальное обращение к человеку было частью профессионального общения.

Разумеется, обязательно сохранялся номер телефона. Если у человека было несколько номеров, старались записать их все. Один телефон мог со временем измениться или перестать работать, и дополнительный контакт позволял не потерять человека.

Кроме этого, в базе присутствовали даты общения с клиентом. Нам было важно видеть, когда состоялся последний реальный контакт и когда необходимо вернуться к человеку снова.

Здесь принципиально именно слово «реальный». Если менеджер набрал номер, но человек не ответил, это ещё не означает, что между ними состоялся новый контакт. Поэтому информация в базе должна отражать то, что действительно произошло, а не просто попытку менеджера дозвониться.

Отдельно указывалась целевая клиентская группа — ЦКГ.

Нам необходимо было понимать, кто находится перед нами: собственник дома, прораб, смежник, архитектор, дизайнер, застройщик или другой участник процесса. Один и тот же телефонный номер без этой информации мало что говорит менеджеру, потому что с разными категориями людей работа строится совершенно по-разному.

Кроме формальных полей обязательно существовало место для комментариев и истории общения.

Именно туда попадала информация, которую невозможно нормально разложить по десяткам отдельных столбцов: что сейчас происходит на объекте, что интересует человека, о чём разговаривали раньше, какие договорённости достигнуты и какие обстоятельства необходимо учитывать при следующем общении.

Получалась довольно простая конструкция.

Уникальный номер позволял точно определить клиента.

Имя и телефон давали возможность найти человека и связаться с ним.

ЦКГ показывала, с кем именно мы имеем дело.

Даты позволяли понимать хронологию работы.

Комментарии сохраняли содержание отношений.

А информация о следующем контакте возвращала человека в работу тогда, когда это становилось необходимо.

Конечно, конкретная компания может добавить к этому свои поля. Где-то понадобится электронная почта. Где-то обязательно фиксировать адрес объекта. В другом бизнесе важными окажутся модель оборудования, номер договора, источник обращения или ответственное лицо.

Я не считаю, что существует единственный правильный набор столбцов, который необходимо скопировать во все отделы продаж.

Важнее другой критерий.

Для каждого поля руководитель должен уметь ответить на вопрос:

«Что мы будем делать с этой информацией?»

Если ответ существует, поле, скорее всего, действительно нужно.

Если же данные собираются просто потому, что «так принято в CRM», стоит подумать, нужно ли заставлять менеджеров постоянно тратить на это время.

При этом сама структура таблицы — только первый уровень организации клиентской базы. Можно создать правильные столбцы и всё равно потерять клиента, если информация внутри них ведётся неправильно.

Особенно это касается трёх элементов: кто находится перед нами, что происходило в отношениях с ним и когда необходимо вернуться к человеку снова.

Именно они превращают обычный список контактов в рабочую систему.

Но прежде чем подробно разбирать эту механику, необходимо понять ещё один важный принцип: как информация должна попадать в базу и что менеджер обязан сделать после появления нового клиента.

6.4. Работа с клиентской базой после внесения клиента

Многие менеджеры воспринимают внесение нового контакта в клиентскую базу как завершённое действие.

Познакомился с человеком, узнал имя и телефон, занёс информацию в таблицу — клиент сохранён.

На самом деле с этого момента работа только начинается.

Сам по себе факт присутствия человека в базе практически ничего не даёт. Можно накопить пять тысяч имён и телефонных номеров и при этом системно работать только с несколькими десятками людей, которых менеджер хорошо помнит.

Поэтому новый контакт должен не просто попасть в таблицу. Он должен стать частью дальнейшей работы.

Особенно хорошо это видно в активных продажах.

Допустим, менеджер приехал на строительный объект и познакомился с собственником дома. Они поговорили о воротах. Выяснилось, что человеку наша продукция потенциально интересна, но забор пока только строится и принимать окончательное решение рано.

Менеджер получил имя, телефон и некоторую информацию об объекте.

Что происходит дальше?

Если он просто занесёт номер в базу, через несколько месяцев этот контакт легко затеряется среди сотен других.

Поэтому уже после первого содержательного разговора необходимо зафиксировать не только самого человека, но и результат общения.

Менеджер должен сохранить ту информацию, которая позволит в будущем продолжить разговор не с самого начала.

Например, собственник строит дом для себя, сейчас заканчивает забор, рассматривает откатные ворота с автоматикой, окончательно определяться планирует после завершения столбов.

Этого уже достаточно, чтобы через несколько месяцев открыть запись и быстро восстановить ситуацию.

Следующий вопрос:

Что должно произойти дальше?

Если клиент говорит:

— Давайте созвонимся, когда строители закончат столбы,

нельзя оставить договорённость в таком виде и надеяться, что однажды кто-нибудь о ней вспомнит.

Нужно хотя бы приблизительно определить срок.

— Когда примерно они должны закончить?

— Думаю, недели через три.

Теперь у менеджера появляется понятное дальнейшее действие. Через три недели необходимо вернуться к этому человеку и узнать, как продвигаются работы.

Именно такой подход постепенно превращает набор контактов в рабочий процесс.

После каждого содержательного общения с клиентом менеджер должен понимать две вещи:

Что изменилось?

и

Что мы делаем дальше?

Если появилась новая информация — она сохраняется.

Если необходимо выполнить какое-то действие — оно не должно оставаться только в памяти.

Если договорились вернуться к вопросу позднее — эта договорённость должна попасть в систему.

Если ситуация вообще не изменилась, это тоже может быть важно для понимания дальнейшей работы.

Так формируется непрерывная история отношений с человеком.

Причём обновление базы лучше делать сразу после разговора, а не вечером и тем более не через несколько дней.

Причина очень простая. Пока разговор только что закончился, менеджер хорошо помнит детали. Через несколько часов у него состоятся другие звонки, появятся новые люди, задачи и договорённости. К концу дня часть подробностей неизбежно начнёт смешиваться.

На внесение короткой записи обычно требуется совсем немного времени.

Гораздо больше времени впоследствии занимает попытка вспомнить:

«Что он тогда говорил?»

«Мы уже отправляли ему предложение или только собирались?»

«Почему я должен был ему позвонить?»

«Он говорил через две недели или через два месяца?»

Поэтому я всегда считал правильным завершать работу с конкретным контактом не окончанием разговора, а обновлением информации после него.

Поговорил.

Зафиксировал результат.

Определил дальнейшее действие.

И только после этого переходишь к следующему клиенту.

При этом далеко не каждый разговор должен заканчиваться продажей или каким-то серьёзным продвижением.

Иногда менеджер звонит и узнаёт, что строительство задержалось ещё на два месяца.

Это тоже результат.

Не нужно пытаться искусственно продать человека только для того, чтобы контакт выглядел успешным. Если продукция ему объективно понадобится позже, задача менеджера — сохранить отношения и вернуться тогда, когда разговор снова станет актуальным.

Иногда выясняется, что клиент вообще отказался от строительства.

Иногда он уже купил продукцию у другой компании.

Иногда изменился человек, принимающий решение.

Иногда появляется новый объект.

Система должна отражать реальную ситуацию, какой бы она ни была.

Именно поэтому я никогда не любил формальное ведение базы, когда менеджер заполняет её только потому, что руководитель требует заполненные строки.

Если после разговора в комментарии появляется:

«Поговорили».

что мы узнаем из этой записи через три месяца?

Практически ничего.

То же самое относится к записи:

«Думает».

О чём думает? Что ему предложили? Что мешает принять решение? Когда ситуация может измениться? Что должен сделать менеджер?

Формально информация внесена.

Фактически она бесполезна.

Но и превращать комментарий в подробную стенограмму разговора не нужно. Задача заключается не в том, чтобы записать каждую произнесённую фразу, а в том, чтобы сохранить рабочий контекст.

Хорошая запись должна позволить через значительный промежуток времени понять, что происходило и с какого места необходимо продолжать работу.

Это особенно важно потому, что клиент может вернуться неожиданно.

Человек, с которым менеджер разговаривал год назад, вдруг звонит и говорит:

— Александр, здравствуйте. Мы с вами тогда обсуждали ворота. У нас наконец строительство подошло к этому этапу.

Для клиента этот разговор не начинался сегодня.

Он помнит, что уже общался с компанией, что рассказывал о своём доме и обсуждал определённое решение. Естественно, он ожидает хотя бы некоторой преемственности со стороны продавца.

Если менеджер открывает базу и через несколько секунд восстанавливает предыдущую историю, разговор продолжается совершенно естественно.

Если же он отвечает:

— Напомните, пожалуйста, кто вы и о чём мы разговаривали?

значительная часть ранее созданных отношений теряется.

Ещё важнее наличие нормальной истории становится тогда, когда клиента принимает другой сотрудник.

В компании не должно существовать ситуации, при которой отношения с сотнями людей принадлежат исключительно одному менеджеру. Сотрудник может уйти в отпуск, заболеть, перейти на другую должность или уволиться. Работа с клиентами при этом должна продолжаться.

Поэтому информация в базе должна быть понятна не только тому человеку, который её записал.

Представим простой тест.

Сегодня менеджер передал свою базу коллеге и больше ничего объяснить ему не может.

Сможет ли другой сотрудник открыть конкретного клиента и понять:

кто этот человек;

что ему необходимо;

о чём с ним уже разговаривали;

на чём остановились;
что необходимо сделать дальше?

Если да, значит база действительно выполняет свою функцию.

Если для понимания каждой строки приходится звонить прежнему менеджеру и спрашивать, что он имел в виду, значительная часть информации фактически существует только у него в голове.

Конечно, при ежедневной работе невозможно каждый раз писать комментарии так, будто завтра сотрудник обязательно увольняется. Но общий принцип должен оставаться именно таким: информация записывается не только для собственной памяти, а для сохранения истории отношений компании с клиентом.

Поэтому хорошая клиентская база постоянно изменяется.

В неё приходят новые люди.

После разговоров появляется новая информация.

Старые договорённости выполняются.

Возникают следующие действия.

Клиенты могут на некоторое время выпадать из активной работы, а затем возвращаться снова.

Одни отношения заканчиваются после единственной сделки. Другие продолжаются много лет и приводят к новым заказам, объектам и рекомендациям.

Именно поэтому база не является архивом, который менеджер время от времени пополняет новыми телефонами.

Это живой рабочий инструмент.

Но когда количество контактов становится большим, одного принципа «всё записывать» уже недостаточно. Нужно организовать информацию так, чтобы среди сотен и тысяч строк менеджер мог за несколько секунд понять, кто перед ним, что происходило раньше, кому необходимо уделить внимание и когда нужно вернуться к конкретному человеку.

Именно этому посвящена следующая глава — организации клиентской базы.

Глава 7. Категории и организация клиентской базы

7.1. Категория клиента: зачем указывать ЦКГ

В предыдущей главе мы разобрали, какую информацию необходимо собирать о клиентах и как организовать саму клиентскую базу. Но по мере её роста возникает следующая задача: менеджеру нужно не просто хранить сотни и тысячи контактов, а быстро понимать, кто находится перед ним и почему этот человек вообще оказался в базе.

Именно поэтому одной из обязательных граф в нашей таблице была ЦКГ — целевая клиентская группа.

Саму систему целевых клиентских групп мы подробно разберём в следующей главе. Там речь пойдёт о собственниках домов, прорабах, смежниках, архитекторах, дизайнерах, застройщиках и других участниках процесса продаж. Здесь нам пока важен сам принцип: у каждого контакта в базе должна быть понятна его роль.

Представим менеджера, который несколько лет занимается активными продажами. За это время в его базе накопилась тысяча контактов. Если напротив каждой строки указаны только имя и телефон, очень скоро такая база начинает терять значительную часть своей ценности.

Иван — телефон.

Сергей — телефон.

Андрей — телефон.

Владимир — телефон.

Сегодня менеджер ещё помнит, что с одним из них познакомился на строительном объекте, второй является прорабом, третий когда-то передал ему контакт собственника, а чет-

вёртый собирался заказать ворота после завершения забора. Через полгода появятся ещё сотни людей, и рассчитывать на память уже невозможно. Через несколько лет менеджер может посмотреть на знакомое имя и совершенно не вспомнить, кто этот человек и почему его номер вообще находится в таблице.

Поэтому хорошая клиентская база должна сохранять не только контактные данные, но и контекст.

Графа ЦКГ решает первую часть этой задачи. Увидев напротив имени слово «собственник», «прораб», «смежник», «архитектор» или «застройщик», менеджер сразу понимает, в каком качестве познакомился с человеком и какую потенциальную роль тот играет в системе продаж.

Это важно потому, что с разными группами мы работаем совершенно по-разному.

Если я звоню собственнику дома, разговор может идти о конкретном объекте, продукции, сроках строительства, замерах, коммерческом предложении и будущем заказе. Если звоню прорабу, меня может интересовать не только текущий объект, но и другие стройки, которые он ведёт, его отношения с заказчиками и возможность дальнейшего сотрудничества. Если передо мной смежник, основная ценность контакта может заключаться вообще не в прямой продаже, а в возможности познакомиться с новыми собственниками.

Поэтому менеджер ещё до нажатия кнопки вызова должен хотя бы в общих чертах понимать, с кем собирается разговаривать.

При этом ЦКГ ни в коем случае не заменяет историю работы с человеком.

Запись «прораб» говорит только о категории контакта. Она не объясняет, что происходило между ним и компанией за последние два года. Возможно, этот прораб уже передал пять клиентов. Возможно, пока не передал ни одного. Возможно, сейчас ведёт конкретный объект, где нужна наша продукция. Возможно, месяц назад мы договорились созвониться после определённого этапа строительства.

Всё это должно находиться в истории общения, к которой мы ещё вернёмся отдельно.

ЦКГ отвечает на более простой вопрос:

«Кто этот человек для нашей системы продаж?»

И этого уже достаточно, чтобы значительно быстрее ориентироваться в большой базе.

Здесь важно не превратить полезную классификацию в бюрократию. Современная CRM позволяет создать десятки полей: сегмент, подсегмент, рейтинг, вероятность сделки, потенциал клиента, уровень лояльности, стадия переговоров и множество других характеристик. В некоторых компаниях часть этих данных действительно необходима. Но любое поле имеет смысл только тогда, когда информация в нём помогает принимать решения и совершать следующие действия.

Если менеджер после каждого разговора тратит десять минут на заполнение карточки из пятидесяти параметров, возникает разумный вопрос: система помогает ему продавать или он уже работает на систему?

У нас подход был значительно проще.

Нужно понимать, кто этот человек.

Нужно знать, что происходило в отношениях с ним.

Нужно понимать, когда и зачем необходимо связаться снова.

Для организации огромной части ежедневной работы этого уже достаточно.

Поэтому сама ЦКГ не является рейтингом клиента. Это особенно важно не путать.

Нельзя сказать:

«Собственник — категория номер один, прораб — номер два, смежник — номер три».

Это не уровни ценности, а разные типы контактов с разной логикой работы.

Конкретный собственник может один раз купить ворота и после этого больше никогда ничего у компании не приобрести. Хороший прораб или смежник способен на протяжении

многих лет приводить новых заказчиков. Архитектор может не купить ничего лично, но регулярно рекомендовать компанию своим клиентам.

С другой стороны, если собственник прямо сейчас выбирает поставщика и собирается завтра принимать решение, естественно, сегодня он требует большего внимания, чем смежник, у которого пока нет подходящего объекта.

Поэтому категория клиента и его текущий приоритет — две разные вещи.

ЦКГ показывает, кто перед нами.

Приоритет показывает, насколько важна работа с этим человеком именно сейчас.

Позже мы отдельно разберём, как обозначали текущий приоритет непосредственно внутри базы, но смешивать эти два понятия не стоит.

Категоризация становится особенно важной, когда база перестаёт быть личным инструментом одного менеджера и рассматривается как актив компании.

Сотрудник может уйти в отпуск, заболеть, перейти на другую должность или уволиться. Его контакты в таком случае получает другой человек. Если предыдущий менеджер несколько лет держал основную информацию исключительно в голове, новому сотруднику фактически достаётся телефонная книжка:

«Сергей — телефон».

«Андрей — телефон».

«Владимир — телефон».

И дальше приходится звонить человеку примерно так:

— Здравствуйте. Вы почему-то есть у нас в базе. Напомните, пожалуйста, кто вы?

Для компании, которая уже общалась с этим человеком, это выглядит крайне непрофессионально.

Если же категория указана, а история отношений нормально сохранена, новый менеджер получает хотя бы исходный контекст. Он понимает, что Сергей — прораб, Андрей — собственник, а Владимир — смежник. После прочтения комментариев становится понятно, где познакомились, что обсуждали и на чём остановились.

Именно поэтому клиентскую базу я никогда не воспринимал как личную телефонную книжку продавца.

Менеджер создаёт отношения с людьми, развивает их и во многом является для клиента лицом компании. Но накопленная информация об этих отношениях должна оставаться внутри компании в понятном для других сотрудников виде.

В нашей таблице каждому новому клиенту также присваивался уникальный номер, который больше не повторялся. Это позволяло однозначно идентифицировать запись и было особенно удобно по мере роста базы, когда в ней появлялись десятки Сергеев, Александров и Владимиров.

Однако ни уникальный номер, ни имя, ни телефон сами по себе ещё не делают запись полноценной.

Полезная клиентская база должна позволять быстро ответить как минимум на несколько вопросов:

Кто этот человек?

Какую роль он играет в нашей системе продаж?

Что между нами уже происходило?

Что необходимо сделать дальше?

Первую часть задачи решает ЦКГ. Историю отношений сохраняют комментарии. А за возвращение клиента в работу в нужный момент отвечает ещё один элемент, который я считаю центральным во всей нашей системе ведения базы, — план следующего звонка.

Именно с него начиналась ежедневная работа менеджера с сотнями, а со временем и тысячами контактов.

7.2. План следующего звонка — основа работы с базой

Самой важной графой в нашей клиентской базе я считал план следующего звонка. Именно по этой дате сортировалась вся таблица, и именно она превращала большой список контактов в инструмент ежедневной работы.

На первый взгляд решение кажется элементарным. Однако благодаря этой простоте менеджер мог одновременно работать с сотнями, а со временем и тысячами людей, не пытаясь удерживать в памяти сроки следующего разговора с каждым из них.

Логика была следующей: практически каждый содержательный разговор с клиентом должен заканчиваться пониманием того, что происходит дальше.

Допустим, сегодня 10 марта. Клиент говорит:

— Ворота мне понадобятся примерно через три месяца.

Менеджер фиксирует в комментариях, что обсуждали, какая продукция интересует клиента, на каком этапе находится строительство и почему возвращаться к вопросу имеет смысл позже. После этого в графе «План звонка» ставится соответствующая дата примерно через три месяца.

С этого момента не нужно каждую неделю открывать его строку и размышлять:

«Может быть, уже пора позвонить?»

Мы договорились с человеком о следующем контакте. Наступит нужная дата — база сама вернёт его менеджеру.

Другой клиент говорит:

— Давайте весной. Сейчас я этим заниматься не буду.

Само слово «весной» слишком неопределённое, поэтому желательно немного уточнить:

— Хорошо. А когда примерно лучше вернуться к этому вопросу — в марте, апреле?

Если клиент отвечает, что ориентировочно в апреле, менеджер фиксирует это и ставит соответствующий план.

Одному человеку необходимо позвонить завтра, другому — через неделю, третьему — через месяц, четвёртому — через полгода. Когда база становится большой, запомнить все эти договорённости физически невозможно, да в этом и нет никакой необходимости. Задача менеджера заключается не в том, чтобы развивать феноменальную память, а в том, чтобы правильно сохранить информацию в момент, когда он её получил.

Дальше работает сортировка.

Мы сортировали таблицу по плану следующего звонка. Утром менеджер открывал базу и видел наверху тех людей, с которыми уже пришло время работать. Ему не требовалось просматривать тысячу строк, вспоминать старые разговоры, вести дополнительные бумажки или пытаться восстановить в памяти, кому он обещал позвонить в конце месяца.

База сама формировала значительную часть текущей работы.

После состоявшегося разговора менеджер менял дату последнего контакта на текущую, фиксировал результат общения и устанавливал новый план следующего звонка.

Получалась очень простая последовательность:

позвонил → поговорил → записал результат → договорился о следующем действии → поставил новую дату.

Через некоторое время этот человек снова появляется наверху таблицы. Менеджер продолжает разговор с того места, на котором остановился, после чего снова определяет следующий шаг.

Так клиент мог находиться в базе месяцами и даже годами, не теряясь из активной работы.

Для нашей сферы это было особенно важно, потому что строительство частного дома редко развивается строго по первоначальному графику. Собственник может сказать:

— Ворота буду ставить через два месяца.

Через два месяца менеджер звонит:

— Как у вас дела? Мы договаривались вернуться к вопросу ворот.

А клиент отвечает:

— Слушай, мы задержались с фасадом. Давай ещё через два месяца.

В этом нет ничего необычного. Не нужно возмущаться:

— Но вы же обещали два месяца назад!

Клиент ничего не обязан строить по графику, который когда-то сообщил менеджеру. Изменилась ситуация на объекте — меняется и дата следующего контакта. Мы записываем новую информацию, переносим звонок ещё на два месяца и продолжаем работать.

Именно поэтому в нашей системе дата следующего контакта была для ежедневной работы значительно полезнее абстрактного статуса вроде «клиент думает».

Представим две записи.

Первая:

«Клиент думает».

Вторая:

«Заканчивают забор. После установки столбов нужно вернуться к вопросу откатных ворот. Договорились созвониться 15 мая».

Первая запись практически не организует дальнейшую работу. Когда звонить? Почему клиент думает? Что должно произойти до принятия решения? О чём говорить при следующем контакте?

Вторая запись отвечает на эти вопросы значительно лучше. Наступает 15 мая, клиент появляется в работе, менеджер читает предыдущий комментарий и понимает причину звонка.

Поэтому следующий контакт нельзя назначать случайно.

Плохой вариант выглядит так:

— Хорошо, я вам как-нибудь позвоню.

Менеджер кладёт трубку и самостоятельно решает:

«Поставлю через месяц».

Почему именно через месяц?

Непонятно.

Возможно, клиент будет принимать решение через три дня. Возможно, раньше чем через полгода вопрос вообще не возникнет. Поэтому по возможности дата следующего контакта должна вытекать из самого разговора.

Например:

— Когда вы примерно планируете вернуться к вопросу ворот?

— Думаю, месяца через два.

— Хорошо, давайте тогда я примерно через два месяца сам вам позвоню.

Теперь у следующего звонка появилась причина.

Это важно не только для организации работы менеджера, но и для восприятия самого клиента. Когда через два месяца раздаётся звонок:

— Александр, добрый день. Мы с вами разговаривали по воротам. Вы тогда сказали, что сначала хотите закончить забор и после этого вернуться к этому вопросу. Как сейчас продвигается строительство?

такой контакт воспринимается совершенно иначе, чем очередной случайный звонок продавца.

Мы не просто решили снова что-нибудь предложить человеку. Мы продолжаем предыдущий разговор в тот момент, о котором договорились.

Рядом с планом следующего звонка в нашей таблице существовала ещё одна важная графа — «Последний звонок». После состоявшегося разговора менеджер указывал в ней теку-

щую дату. Благодаря этому можно было сразу увидеть, когда компания действительно общалась с человеком в последний раз.

И здесь принципиально важно слово «действительно».

Если менеджер набрал номер, но клиент не ответил, мы не считали это состоявшимся разговором и не меняли дату последнего контакта. Сам факт нажатия кнопки вызова не означает, что работа с клиентом состоялась.

Позвонил и поговорил — фиксируем новый состоявшийся контакт.

Позвонил и не дозвонился — это уже другая ситуация. Для таких попыток у нас существовала отдельная визуальная система, которую разберём немного позже.

База должна отражать реальность, а не создавать красивую статистику активности.

План следующего звонка также позволял нормально продолжать работу с человеком после первой продажи. Заключённый договор вовсе не всегда означал, что отношения закончились.

Например, клиент купил гаражные ворота, но говорит:

— Через несколько месяцев хочу заняться роллетами.

В комментариях фиксируем, что договор по воротам заключён, отмечаем дальнейший интерес и ставим следующий контакт на период, когда клиент собирается вернуться к роллетам.

В нужный момент база снова поднимет его в работу.

Если же договор заключён, клиент полностью закончил объект и говорит, что больше ничего ему не потребуется, бессмысленно продолжать звонить ради самого процесса. В графе плана мы могли поставить текстовую отметку вроде «Договор». После сортировки такая запись уходила вниз и переставала мешать ежедневной работе.

Точно так же поступали с человеком, которому по какой-либо причине больше не требовалось звонить.

Но мы не удаляли его из базы.

Это принципиальное различие.

«Сейчас не нужно звонить» не означает «этого человека больше не существует».

Через несколько лет он может снова обратиться в компанию. Может начать строить другой объект. Его контакт может повторно прийти от прораба или смежника. Другой менеджер может встретить его на новой стройке. И тогда значительно полезнее увидеть старую историю отношений, чем создать новую запись так, будто компания никогда раньше с этим человеком не общалась.

Поэтому после сортировки неактуальные для текущей работы контакты просто уходили вниз.

Наверху находилась сегодняшняя работа.

Внизу сохранялась история отношений.

Благодаря этому одна и та же база одновременно выполняла две функции: сохраняла накопленную компанией информацию и формировала текущие действия менеджера.

Если для поиска сегодняшних звонков сотруднику приходится полчаса листать огромную таблицу, значит, сама организация базы не выполняет одну из своих главных задач.

У нас принцип был значительно проще:

отсортируй таблицу по плану следующего звонка и начинай сверху.

Отработал контакт — зафиксируй результат и поставь следующую дату.

Переходи к следующему.

Если менеджер не успел обработать всё запланированное сегодня, неотработанные контакты завтра останутся наверху уже как просроченные. Система сразу показывает незавершённую работу, а не позволяет ей незаметно раствориться где-нибудь в середине таблицы.

Именно здесь дисциплина становится критически важной.

Менеджер может провести прекрасный разговор с потенциальным клиентом, выяснить его потребности, установить хороший контакт и договориться вернуться к вопросу через три месяца. Но если после разговора он не поставил следующую дату, через три месяца база не напомнит ему об этом человеке.

В результате ценная информация снова оказывается только в памяти.

То же самое происходит, если менеджер ставит дату, но затем систематически игнорирует просроченные звонки. Сегодня пропустил один контакт, завтра ещё три, через неделю наверху уже двадцать просроченных строк, а затем сотрудник начинает каким-то собственным способом работать где-то в середине таблицы.

В этот момент база постепенно превращается в хаос.

Мне всегда было сложно понять желание изобретать другой способ работы, когда менеджеру уже дали готовую механику.

Отсортируй по плану звонка.

Начинай сверху.

Поговорил — зафиксируй результат.

Поставь следующую дату.

Иди дальше.

Система намеренно была простой, потому что хороший рабочий инструмент не должен требовать от менеджера выдающейся памяти или постоянного принятия одних и тех же организационных решений.

Менеджер может одновременно вести сотни отношений. Он не обязан помнить, что Владимир полгода назад собирался закончить забор в сентябре, Сергей уехал и попросил позвонить после возвращения, а Андрей планировал весной заняться маркизой.

Для этого существует клиентская база.

Задача менеджера — сохранить информацию тогда, когда он её получил, а затем позволить системе вернуть её в тот момент, когда она снова понадобится.

Поэтому план следующего звонка для меня был не одной из многочисленных граф Excel. Фактически это был механизм, который превращал огромный список контактов в ежедневный рабочий инструмент.

Но одной даты недостаточно.

Можно утром открыть таблицу и увидеть:

«Сегодня позвонить Владимиру».

И совершенно не понимать, кто такой Владимир, что происходило раньше и зачем именно сегодня ему звонить.

Поэтому план следующего контакта работает только вместе со второй важнейшей частью системы — сохранённой историей отношений с клиентом.

Именно о ней пойдёт речь дальше.

7.3. История клиента: почему комментарии важнее формального статуса

Во многих современных CRM существует отдельное поле «Статус сделки». Клиент последовательно перемещается по этапам: новый контакт, первый разговор, встреча, замер, коммерческое предложение, переговоры, договор или отказ. Для некоторых видов бизнеса такая система действительно удобна, особенно когда большинство клиентов проходит примерно один и тот же путь от обращения до покупки.

У нас отдельной графы со статусом сделки не было, и это было осознанным решением.

Причина заключалась в том, что далеко не каждый человек в нашей клиентской базе вообще находился в рамках одной конкретной сделки. С собственником дома всё относительно понятно. Мы получили его контакт, созвонились, приехали на объект, сделали замер, подготовили и представили коммерческое предложение, обсудили условия, после чего заключили

договор либо не заключили. Такого клиента действительно можно провести через последовательность формальных этапов.

Но как определить статус прораба, с которым компания работает несколько лет?

Допустим, после знакомства он передал контакт одного заказчика. Через месяц познакомил нас со вторым. Затем полгода от него не было новых объектов, после чего он сам позвонил с очередной стройки. Ещё через год передал следующего клиента.

Какой у него статус?

«Переговоры»?

«Сделка»?

«Договор»?

«Закрит»?

Ни один из этих вариантов нормально не описывает отношения с человеком.

То же самое происходит со смежниками, архитекторами и другими профессиональными контактами. Сегодня у человека может вообще не быть объекта, на котором требуется наша продукция, но это совершенно не означает, что отношения закончились. Через несколько месяцев он начнёт работать на новом доме, встретится с подходящим собственником и снова станет источником потенциального клиента.

Именно поэтому вместо попытки описать каждого человека одним формальным статусом мы делали основной акцент на истории отношений. Для этого в нашей таблице существовала графа «Дополнительно», куда менеджер последовательно вносил действительно важную информацию.

Что сказал клиент?

Какая продукция его интересует?

Что уже обсуждали?

Что изменилось после предыдущего разговора?

Какие договорённости достигнуты?

Почему решили связаться снова именно в определённый момент?

Если был заключён договор, это тоже фиксировалось. Если человек собирался позже приобрести другую продукцию, информация оставалась в истории и учитывалась при назначении следующего контакта.

В результате менеджер видел не одно слово, а реальную ситуацию.

Сравним две записи.

Первая:

«Статус: думает».

Вторая:

«Обсудили откатные ворота и автоматику. Сейчас заканчивают забор. После установки столбов нужно повторно посмотреть проём. Договорились созвониться в начале мая».

Через два месяца вторая запись будет несравнимо полезнее.

Слово «думает» почти ничего не объясняет. О чём человек думает? Почему пока не принимает решение? Что должно произойти до следующего разговора? Когда имеет смысл ему позвонить? Что менеджеру говорить во время этого звонка?

Нормальный комментарий восстанавливает контекст практически за несколько секунд.

Именно поэтому хорошая клиентская база должна в значительной степени заменять память менеджера.

Сразу после разговора всегда кажется, что забыть этого человека невозможно. Менеджер только что десять или пятнадцать минут обсуждал с ним дом, ворота, сроки строительства, бюджет и дальнейшие действия. Всё прекрасно помнится.

Но через неделю появятся ещё десятки разговоров, через месяц — новые клиенты и объекты, а через несколько лет количество накопленных контактов может измеряться тысячами. Подробности неизбежно начинают смешиваться.

При этом для самого клиента его ситуация остаётся важной и хорошо знакомой. Он рассказывал о собственном доме, строительстве, сроках и планах. Для него это одна конкретная история. Для менеджера — одна история среди сотен других.

Поэтому важную информацию необходимо записывать именно тогда, когда она появляется.

В нашей инструкции по ведению клиентской базы существовало отдельное правило: в графу «Дополнительно» необходимо дописывать новую информацию, полученную от клиента, не уничтожая общую историю общения.

Причём фиксировать полезно не только сведения, непосредственно относящиеся к покупке.

Например, человек говорит:

— Я сейчас заболел, давайте вернёмся к этому позже.

Или:

— Уезжаю в отпуск на две недели. Позвоните после возвращения.

Такая информация тоже может быть полезна в следующем разговоре. Не потому, что компании необходимо собирать подробности личной жизни клиента, а потому, что она объясняет контекст предыдущей договорённости.

Когда через несколько недель менеджер звонит и спрашивает:

— Как себя чувствуете, уже выздоровели?

или:

— Как съездили в отпуск?

разговор продолжается естественно. Клиент видит, что предыдущая беседа не исчезла бесследно и менеджер понимает, на чём они остановились.

Конечно, в действительности сотрудник мог прочитать этот комментарий за пять секунд до звонка. Именно для этого база и существует. Она позволяет сохранять непрерывность отношений даже тогда, когда человек физически не способен помнить содержание сотен предыдущих разговоров.

Другой важный элемент истории — источник контакта.

Если одного клиента рекомендовал другой, эту связь необходимо сохранить. В нашей старой системе подобную информацию иногда обозначали непосредственно в имени или комментарии. Например:

«Владимир от 104».

Это означало, что Владимир появился благодаря клиенту с соответствующим уникальным номером в базе.

Особенно важно сохранять такую связь, если за рекомендацию предусмотрено вознаграждение. Через несколько месяцев менеджер легко может забыть, кто кого рекомендовал, а компания должна выполнить свою договорённость перед человеком, который передал клиента.

То же относится к прорабам, смежникам и другим партнёрам. Если человек познакомил нас с конкретным собственником, это нужно зафиксировать. Тогда мы понимаем происхождение контакта, не теряем договорённость о возможном вознаграждении и со временем можем увидеть, кто действительно регулярно приводит новых клиентов.

Именно история позволяет отличить реальную ценность отношений от самого факта наличия телефонного номера в таблице.

Особенно хорошо значение комментариев становится заметно, когда клиентская база переходит от одного менеджера к другому.

Пока сотрудник несколько лет работает со своими контактами, часть информации неизбежно остаётся у него в голове. Он видит строку «Сергей, прораб» и сразу вспоминает объект, обстоятельства знакомства и предыдущие разговоры. Для нового менеджера этот Сергей — совершенно незнакомый человек.

Если в базе ничего не записано, отношения приходится практически начинать заново:
— Здравствуйте. Вы у нас есть в базе. Напомните, пожалуйста, откуда мы знакомы?

Иногда подобного вопроса действительно не избежать, но он не должен становиться основным способом восстановления истории компании.

При нормально заполненной базе новый сотрудник получает совершенно другую стартовую позицию. Он видит, кто этот человек, когда с ним разговаривали, что обсуждали, какие договорённости существовали и по какому поводу необходимо связаться сейчас. Работа продолжается практически с того места, на котором остановилась.

В этом и заключается одна из причин, почему клиентскую базу нельзя воспринимать как личную записную книжку продавца. Менеджер может уволиться, но отношения, которые компания годами выстраивала с рынком, не должны исчезнуть вместе с его памятью.

При этом комментарии тоже можно вести плохо.

Одна крайность — практически ничего не записывать:

«Позвонил».

«Поговорили».

«Позже».

Через полгода такие комментарии ничего не скажут даже самому человеку, который их написал.

«Позже» — это когда?

По какому вопросу?

Почему разговор отложили?

Что требуется клиенту?

О чём договорились?

Вторая крайность — превращать каждый телефонный разговор в стенограмму на несколько страниц. Это тоже не нужно. Менеджер должен продавать и работать с людьми, а не тратить половину дня на литературное описание каждого звонка.

Хороший комментарий должен быть достаточно коротким, но после его прочтения должно быть понятно четыре вещи: что происходит, что требуется человеку, что уже сделано и что договорились делать дальше.

Например:

«Ворота нужны после завершения забора. Рассматривает откатные с автоматикой. Сейчас строители делают столбы. Договорились созвониться 15 мая и при необходимости повторно приехать на объект».

Этого вполне достаточно.

Если появляется новая существенная информация, мы добавляем её. Но следующий комментарий не должен уничтожать предыдущий.

Историю необходимо сохранять.

Если каждый раз стирать старую запись и оставлять только последнее событие, через некоторое время мы снова получим почти пустую карточку. Сначала было написано:

«Нужны ворота».

Потом эту запись заменили на:

«Сделали замер».

Следом:

«Представили КП».

А ещё через неделю:

«Думает».

В результате менеджер видит только последнее слово и теряет весь путь, который компания прошла вместе с клиентом.

Гораздо полезнее сохранить последовательность. Тогда спустя месяцы или годы можно понять, как развивалась ситуация, какие варианты обсуждались, что уже предлагали, почему клиент откладывал решение и какие обещания давали обе стороны.

Иногда старая информация неожиданно становится актуальной спустя несколько лет.

Человек может сначала купить гаражные ворота, через год заняться въездной группой, позднее установить роллеты, а затем заинтересоваться маркизой или другой продукцией. Один собственник совершенно не обязательно означает одну сделку.

Поэтому заключённый договор сам по себе не является причиной уничтожить историю или считать отношения окончательно завершёнными.

Если после покупки человек говорит:

— Через полгода хочу ещё заняться роллетами,

мы фиксируем это в комментариях и устанавливаем соответствующий план следующего звонка.

Если же клиент говорит:

— Всё закончил, больше ничего не понадобится,

не нужно продолжать звонить ему только ради того, чтобы продемонстрировать активность. Текущая работа прекращается, но накопленная история остаётся в базе.

В этом и заключалась логика нашей системы.

ЦКГ отвечала на вопрос:

«Кто этот человек?»

Комментарии:

«Что между нами происходило и что происходит сейчас?»

План следующего звонка:

«Когда и зачем мы должны вернуться к нему?»

Вместе эти три элемента давали менеджеру практически всю необходимую информацию для продолжения работы.

Но даже если система правильно определила, кому необходимо позвонить сегодня, все эти люди не обязательно одинаково важны именно сейчас. Один человек попросил просто напомнить о себе через месяц. Другой сегодня должен принять решение. Третий находится буквально в шаге от договора. А четвёртому менеджер уже несколько раз пытался дозвониться без результата.

Чтобы подобные различия были видны сразу, мы использовали ещё один очень простой инструмент — цвет.

7.4. Приоритеты внутри базы: красные и серые контакты

Когда база отсортирована по плану следующего звонка, менеджер уже понимает, с кем ему необходимо работать сегодня. Но даже внутри одного дня все контакты не одинаковы.

Допустим, после сортировки наверху оказалось двадцать человек. Одному нужно просто позвонить и узнать, как продвигается строительство. Второй обещал сегодня принять решение. Третий практически готов заключать договор. Четвёртому необходимо срочно представить коммерческое предложение. А пятому менеджер уже несколько раз пытался дозвониться, но тот не отвечает.

Формально у всех может стоять сегодняшняя дата. Фактически приоритет совершенно разный.

Мы не создавали для этого сложную систему рейтингов, не присваивали клиентам баллы, не делили их на категории А, В и С и не пытались рассчитывать вероятность заключения дого-

вора в процентах. Для нашей работы достаточно было гораздо более простого инструмента — обычного цвета ячейки.

Если клиент в данный момент требовал повышенного внимания, его можно было выделить красным. Открыв утром базу, менеджер сразу видел такой контакт среди остальных запланированных звонков.

Красный цвет не означал отдельную категорию клиента и тем более не присваивался человеку навсегда. Он говорил только одно:

«Обрати на этого клиента особое внимание именно сейчас».

Причины могли быть разными. Человек находится близко к заключению договора. Сегодня должен принять решение. Менеджер обещал ему подготовить важную информацию или выполнить определённое действие. Сделка находится в чувствительном моменте, когда промедление может повлиять на дальнейшее развитие ситуации.

То есть цвет был визуальной подсказкой, а не ещё одной бюрократической системой.

Это различие принципиально. Иногда компании настолько увлекаются классификацией клиентов, что менеджеру приходится решать, является клиент «горячим» или «очень горячим», присвоить ему А или А+ и поставить вероятность сделки 70 или 80 процентов. Если подобная классификация действительно используется для принятия конкретных решений, она может иметь смысл. Но если после присвоения очередного статуса действия менеджера никак не меняются, возникает вопрос, зачем вообще тратить на это время.

У нас всё было проще. Если человек действительно важен сейчас, выдели его так, чтобы не пропустить среди остальных контактов. Если это обычный плановый звонок, дополнительное обозначение не требуется.

Причём текущий приоритет не следует путать с общей ценностью клиента, о чём мы уже говорили в начале главы. Большой потенциальный заказ сам по себе ещё не означает, что именно этому человеку сегодня нужно уделить половину рабочего дня.

Клиент может планировать серьёзную покупку через полгода. Потенциально он очень интересен компании, но сегодня нет никакого смысла звонить ему несколько раз и пытаться ускорить естественный ход строительства. Мы уже договорились о следующем контакте и поставили правильную дату. Значит, вернёмся к нему тогда, когда это будет действительно необходимо.

В то же время другой клиент с гораздо меньшей суммой заказа может сегодня ждать договор, окончательный расчёт или ответ на вопрос, без которого он не способен принять решение. В данный момент именно он требует внимания.

Поэтому приоритет определяется не только потенциальной суммой сделки. Важно понимать, насколько близко решение, существует ли конкретная договорённость, ждёт ли человек действия от компании и можем ли мы прямо сейчас реально продвинуть ситуацию дальше.

Сегодня клиент может быть выделен красным, а через несколько дней договор будет заключён и необходимость в таком обозначении исчезнет. Цвет показывает текущее состояние работы, а не постоянную характеристику человека.

Но цвет использовался у нас и для совершенно противоположной ситуации — когда менеджеру не удавалось связаться с клиентом.

Как мы уже говорили, если человек не взял трубку, дату последнего состоявшегося разговора мы не меняли. Разговора не было, поэтому база не должна создавать впечатление, будто контакт состоялся.

Вместо этого мы использовали оттенки серого.

После первой безуспешной попытки соответствующую ячейку можно было отметить светло-серым цветом. Позвонили ещё раз — человек снова не ответил. Оттенок становился темнее. Следующая безуспешная попытка — ещё темнее.

Excel позволял использовать несколько градаций одного цвета, поэтому менеджеру не требовалось каждый раз читать историю звонков, чтобы понять, сколько примерно попыток связаться с человеком уже предпринималось. Ситуация считывалась визуально за несколько секунд.

При этом один недозвон, конечно, ничего не означает. Человек может быть на совещании, за рулём, в самолёте, разговаривать по другой линии или просто не иметь возможности ответить именно сейчас.

Поэтому после первой попытки мы не делали вывод, что клиент потерян. Менеджер звонил позднее. Если ответа снова не было, предпринималась следующая попытка.

Причём речь не идёт о пяти звонках за один день. Попытки должны быть разумно распределены во времени. В зависимости от ситуации несколько недозвонов могли накапливаться неделями или даже месяцами.

Но в какой-то момент необходимо признать реальность. Если человек пять раз не отвечает на протяжении длительного периода, сам не перезванивает и никак не проявляется, бессмысленно бесконечно держать его среди активных контактов и расходовать на него рабочее время.

В таком случае в графе плана следующего звонка можно было поставить текстовую отметку вроде:

«Не берёт».

После сортировки такой контакт уходил вниз вместе с другими записями, которые в данный момент не требуют активной работы.

При этом человека опять же не удаляли из базы.

«Не отвечает» не означает:

«Этого человека больше не существует».

Его телефон, ЦКГ и вся накопленная история сохраняются. Через год он может сам позвонить в компанию. Может начать новый объект. Его контакт может снова передать прораб или смежник. Менеджер может встретить его на другой стройке. Если это произойдёт, старая информация позволит понять, что компания уже работала с этим человеком.

Мы просто перестаём расходовать на него текущее время.

Именно поэтому серый цвет, как и красный, нельзя воспринимать как характеристику самого клиента. Красный не означает «хороший клиент», а серый — «плохой». Один показывает необходимость повышенного внимания в данный момент, другой — историю безуспешных попыток связаться.

Мне нравилась такая система именно своей простотой. Менеджер и так открывает базу, смотрит план следующего звонка и видит строку клиента. Цвет добавляет ещё один слой информации, который считывается практически мгновенно.

Не нужны дополнительные отчёты, отдельные таблицы приоритетности или ежедневные рейтинги клиентов. Несколько простых визуальных обозначений позволяют быстрее понять, на что обратить внимание.

Вообще при организации клиентской базы я всегда исходил из одного принципа: система должна облегчать работу менеджера, а не создавать ему вторую работу по обслуживанию самой системы. Если заполнение CRM, выставление статусов и составление отчётов начинают занимать больше времени, чем реальные разговоры с клиентами, значит, где-то был потерян первоначальный смысл инструмента.

В нашей системе каждый основной элемент отвечал на свой вопрос.

Дата следующего звонка:

«Когда работать с этим человеком?»

ЦКГ:

«Кто он?»

Комментарии:

«Что с ним происходит и что происходило раньше?»

Цвет:

«Есть ли здесь что-то, на что необходимо обратить особое внимание?»

Этого было достаточно, чтобы менеджер мог быстро ориентироваться даже в большой клиентской базе.

Но сама по себе правильная структура ещё ничего не гарантирует. Можно создать удобную таблицу, настроить сортировку, продумать поля и визуальные обозначения, а затем перестать ставить следующие даты, накопить десятки просроченных звонков или хранить важную информацию исключительно в собственной памяти.

Любая система работает только тогда, когда сотрудники соблюдают её правила. Поэтому клиентскую базу нельзя один раз выдать менеджеру и больше никогда к ней не возвращаться. Необходимо следить за тем, чтобы она оставалась рабочим инструментом, а накопленная компанией информация не исчезала вместе с конкретным сотрудником.

Именно поэтому следующим элементом нашей системы был контроль качества ведения базы.

7.5. Порядок в базе и контроль её качества

Даже идеально организованная клиентская база не работает сама по себе. Можно правильно определить необходимые графы, настроить сортировку, использовать цвета, сохранять историю общения и планировать следующие звонки, но вся система очень быстро потеряет смысл, если менеджер перестанет соблюдать несколько простых правил.

Основная проблема обычно начинается с мелочей.

«Потом заполню».

«Следующую дату поставлю вечером».

«Этого клиента я и так помню».

«Сегодня не успел позвонить, завтра разберусь».

Каждое отдельное нарушение кажется незначительным. Но сначала в базе появляется один контакт без следующей даты, затем несколько непонятных комментариев, потом накапливаются просроченные звонки, а через некоторое время менеджер уже перестаёт доверять собственной таблице.

Он открывает её утром и не понимает, действительно ли верхние строки требуют внимания. Часть клиентов давно обработана, но информация не обновлена. Кому-то нужно было позвонить неделю назад. У кого-то вообще отсутствует следующий план. В комментариях написано «позже», но никто уже не помнит, что это означает.

После этого сотрудник начинает искать обходные пути. Записывает важные звонки в телефон, ставит напоминания в календаре, что-то держит в голове, что-то записывает на бумажке, а с частью клиентов работает просто потому, что случайно вспомнил о них сегодня.

В результате единая система постепенно распадается на несколько параллельных способов хранения информации.

Поэтому главное правило работы с базой было очень простым: она должна отражать реальное состояние отношений с клиентами на текущий момент.

Если разговор состоялся — зафиксируй результат.

Если договорились связаться снова — поставь дату.

Если ситуация изменилась — допиши новую информацию.

Если клиент больше не требует активной работы — обозначь это соответствующим образом.

И только после этого переходи к следующему контакту.

Особенно хорошо состояние базы видно по просроченным звонкам. Как мы уже разбирали, после сортировки по плану следующего контакта все пропущенные даты автоматически остаются наверху. Их невозможно потерять где-нибудь среди тысячи строк.

Это одновременно преимущество системы и очень простой способ увидеть проблему.

Если наверху находится несколько просроченных контактов, ничего страшного в этом нет. Рабочий день может сложиться по-разному: затянулась встреча, появился срочный выезд, менеджер не успел выполнить весь план. На следующий день он начинает сверху и постепенно закрывает накопившиеся задачи.

Но если там постоянно находятся десятки или сотни старых дат, значит, система уже используется неправильно.

Самое плохое, что можно сделать в такой ситуации, — перестать сортировать базу по плану звонка только потому, что наверху стало слишком много просроченных контактов.

Именно в этот момент некоторые менеджеры начинают работать там, где им удобнее: звонить знакомым клиентам, выбирать наиболее приятные разговоры или просто просматривать таблицу в поисках тех, кому сегодня захотелось позвонить.

Проблема от этого не исчезает. Она просто становится менее заметной.

Если база запущена, порядок нужно восстанавливать с самого верха.

Открываем первый просроченный контакт и смотрим историю. Если работа с человеком ещё актуальна — звоним, фиксируем результат и устанавливаем новый план. Если звонить ему больше нет смысла — отмечаем это соответствующим образом и убираем из текущей работы. Затем переходим к следующей строке.

Контакт за контактом база постепенно возвращается в нормальное состояние.

То же самое относится к комментариям. Хороший критерий их качества — возможность понять запись человеку, который никогда раньше не общался с этим клиентом.

Менеджеру иногда кажется достаточной фраза:

«Как договаривались».

Он прекрасно понимает, о чём идёт речь сегодня. Через полгода может уже не понять даже сам. А если завтра базу передадут другому сотруднику, такая запись вообще не несёт полезной информации.

Поэтому комментарии должны писаться не только для себя сегодняшнего, но и для человека, который откроет эту строку через несколько месяцев или лет.

В нашей компании качество ведения базы не оставалось исключительно на совести самого менеджера.

Каждый понедельник менеджеры отправляли актуальную клиентскую базу мне как руководителю и старшему менеджеру. Старший менеджер проверял её более внимательно и получал за эту дополнительную работу отдельное вознаграждение.

Смысл такого контроля заключался не в том, чтобы следить за каждым движением сотрудника или искать повод сделать замечание. Мне было важно увидеть проблему раньше, чем база окончательно превратится в бесполезный набор строк.

Если менеджер перестал ставить планы следующих звонков, это видно.

Если наверху накопилось огромное количество просроченных контактов, это видно.

Если комментарии состоят из слов «позвонил», «думает» и «позже», это тоже видно.

Если человек ведёт базу аккуратно и по ней можно восстановить ход работы, значит, система выполняет свою функцию.

Периодическая проверка особенно важна потому, что ухудшение качества базы обычно происходит постепенно. Редко бывает так, что вчера всё велось идеально, а сегодня сотрудник полностью перестал записывать информацию. Сначала он пропустил один комментарий. Потом не поставил несколько дат. Затем накопились просроченные звонки. Через месяц он уже сам не может объяснить, что происходит в значительной части строк.

Если увидеть это на раннем этапе, порядок восстановить относительно легко.

Еженедельная отправка базы решала ещё одну важную задачу — защищала накопленную компанией информацию.

Менеджер мог в любой момент уволиться, перестать выходить на связь, потерять компьютер или по какой-либо другой причине не передать последнюю версию своей базы. Если актуальная копия регулярно находилась у руководителя, компания рисковала потерять максимум информации за небольшой промежуток времени, а не результаты нескольких лет работы.

В нашем случае база отправлялась раз в неделю, поэтому даже при самом неприятном сценарии речь обычно шла максимум примерно о неделе последних изменений.

Для компании это принципиально важно.

За несколькими тысячами строк находятся реальные годы работы: поездки по территориям, посещённые стройки, телефонные разговоры, знакомства с прорабами и смежниками, рекомендации, представленные коммерческие предложения, заключённые договоры и контакты людей, которые потенциально могут принести новые сделки в будущем.

Потерять такую базу — значит потерять не файл Excel. Компания теряет часть накопленных отношений с рынком.

Именно поэтому после ухода менеджера его база не должна исчезать вместе с ним. Она может быть передана другому сотруднику, новому менеджеру на этой территории или специалисту, который занимается повторной работой с накопленными контактами.

Но возможность такой передачи напрямую зависит от качества информации.

Представим базу из двух тысяч строк, где указаны только имена и телефоны.

Формально контакты сохранились.

Практически новый сотрудник получает две тысячи незнакомых номеров.

Он не знает, кто собственник, кто прораб, кто смежник. Не понимает, откуда появился человек, что ему предлагали, заключался ли раньше договор, почему прекратилось общение и есть ли вообще смысл звонить сейчас.

Это ещё не полноценная клиентская база. Это телефонная книга.

Хорошую базу можно проверить очень простым способом. Нужно представить, что завтра её получает менеджер, который никогда раньше этих людей не видел.

Сможет ли он понять, кто перед ним?

Увидит ли ЦКГ?

Поймёт ли, откуда появился контакт и что происходило раньше?

Будет ли ему ясно, о чём состоялся последний содержательный разговор?

Увидит ли он, что необходимо сделать дальше и когда?

Если ответы на эти вопросы находятся в самой базе, значит, накопленная информация действительно принадлежит компании и может продолжать работать независимо от конкретного сотрудника.

При этом контроль тоже не должен превращаться в отдельную бюрократическую машину. Нет необходимости ежедневно проверять каждую строку и заставлять менеджера писать дополнительные отчёты о том, как он заполняет таблицу.

Баланс выглядел значительно проще.

Менеджер самостоятельно работает со своей базой каждый день. Старший менеджер периодически проверяет качество её ведения. Актуальная копия регулярно находится у руководителя. Если возникает проблема, её исправляют до того, как она станет системной.

Этого достаточно.

Вообще за годы работы я всё больше убеждался, что для эффективной организации продаж далеко не всегда необходимы сложные инструменты. Мы использовали обычный Excel, но при правильной организации он позволял вести тысячи контактов, сохранять историю отноше-

ний, планировать работу на месяцы вперёд и передавать накопленную информацию от одного сотрудника другому.

Конечно, современная CRM может автоматизировать многие из этих процессов. Она способна сама напоминать о задачах, хранить историю звонков, распределять клиентов между менеджерами, формировать отчёты и контролировать просроченные действия. Всё это удобно.

Но сама по себе CRM не решает главную проблему.

Если менеджер не фиксирует важную информацию, не определяет следующий шаг и не соблюдает договорённости, дорогая система будет содержать тот же беспорядок, только в более красивом интерфейсе.

Поэтому содержание всегда важнее оболочки.

Хорошая клиентская база должна сохранять контакты, показывать роль каждого человека, хранить историю отношений, возвращать клиента в работу в нужный момент, помогать менеджеру распределять внимание и позволять передать накопленную информацию другому сотруднику.

И самое главное — утром она должна отвечать на несколько простых вопросов:

Кому мне сегодня позвонить?

Почему именно этому человеку?

Что происходило между нами раньше?

На чём мы остановились?

Что необходимо сделать дальше?

Если менеджер открывает базу и получает эти ответы за несколько секунд, значит, система выполняет свою задачу.

А дальше всё зависит уже не от Excel, CRM или количества полей в карточке клиента. Дальше начинается сама работа с людьми — причём с разными людьми она строится совершенно по-разному.

Именно поэтому следующая часть книги посвящена целевым клиентским группам.

Часть II. Клиенты и участники процесса продаж

Глава 8. Система целевых клиентских групп

8.1. Почему нельзя продавать всем подряд

Одна из самых распространённых ошибок начинающих менеджеров заключается в стремлении продавать свою продукцию буквально всем людям, которых они встречают. На первый взгляд логика кажется совершенно правильной: чем больше людей узнают о компании и её продукции, тем больше потенциальных покупателей и, следовательно, тем выше должны быть продажи.

В активных продажах такой подход работает значительно хуже, чем кажется.

Главный ресурс менеджера — его рабочее время, а оно всегда ограничено. За день можно провести определённое количество встреч, совершить определённое количество звонков и посетить определённое количество объектов. Поэтому значение имеет не только количество контактов, но и то, с кем именно менеджер потратил эти часы.

Представим двух сотрудников. Первый за день поговорил с двадцатью случайными людьми на строительных объектах. Он рассказывал о компании рабочим, охранникам, водителям, продавцам строительных материалов и всем остальным, кто был готов его выслушать. Вторым менеджер провёл всего пять разговоров, но каждый раз старался выйти на собственника, прораба, архитектора или другого человека, который способен принять решение о покупке либо привести его к тому, кто такое решение принимает.

Формально первый менеджер был гораздо активнее. У него двадцать контактов против пяти, он больше разговаривал, больше перемещался и к концу дня, возможно, даже сильнее устал. Но с точки зрения продаж результат второго сотрудника может оказаться значительно выше.

Именно здесь появляется одно из важнейших различий между активностью и эффективностью.

Менеджер может быть занят весь день и при этом почти не заниматься продажами. Он может провести десятки разговоров, раздать множество визиток, показать каталоги и вернуться вечером в офис с ощущением огромной проделанной работы. Но если большинство людей, с которыми он общался, никак не способны повлиять на появление сделки, вся эта активность имеет очень ограниченную ценность.

Проблема заключается в том, что разные контакты обладают совершенно разным потенциалом.

Один человек непосредственно сейчас строит собственный дом и через две недели собирается заказывать ворота. Другой ничего у нас не купит, но является прорабом, который временно ведёт несколько объектов и способен регулярно знакомить нас с собственниками. Третий работает электриком и периодически первым узнаёт о новых стройках. Четвёртый просто оказался на объекте и вообще никак не связан ни с выбором поставщика, ни с будущими заказчиками.

Формально менеджер поговорил с четырьмя людьми. С точки зрения продаж это четыре совершенно разных контакта.

Поэтому в активных продажах недостаточно постоянно искать людей. Необходимо понимать, каких именно людей мы ищем и какую потенциальную ценность представляет каждый новый контакт.

Это особенно хорошо видно при территориальной работе на строительных объектах. Менеджер приезжает на стройку и видит несколько человек. Один кладёт кирпич, второй занимается электрикой, третий что-то обсуждает с рабочими, четвёртый приехал на дорогом автомобиле. Если подходить к работе по принципу «продаём всем», можно начать одинаково презентовать продукцию каждому из них.

Но правильная первая задача совершенно другая: разобраться, кто эти люди.

Кто собственник?

Кто руководит строительством?

Кто принимает решение по воротам, окнам или другой интересующей нас продукции?

Кто способен познакомить нас с человеком, принимающим такое решение?

Кто работает на множестве объектов и потенциально может передавать нам клиентов в будущем?

И только после этого становится понятно, сколько времени имеет смысл уделить каждому контакту и о чём с ним вообще разговаривать.

При этом выражение «не продавать всем подряд» нельзя понимать слишком буквально. Оно не означает, что менеджер должен игнорировать любого человека, который не способен прямо сейчас подписать договор.

В активных продажах ценность человека определяется не только его способностью купить продукцию лично.

Некоторые из самых полезных контактов за всю мою практику сами никогда ничего у нас не покупали. Они знакомили нас с собственниками домов, сообщали о новых объектах, рекомендовали компанию своим заказчикам и на протяжении многих лет приводили новых клиентов. Иногда один хороший профессиональный контакт в строительной среде оказывался значительно ценнее случайного покупателя, который один раз приобрёл продукцию и больше никогда с нами не пересекался.

Поэтому правильнее говорить не «работайте только с покупателями», а «понимайте ценность каждого контакта».

У одного человека ценность заключается в возможности заключить договор непосредственно сейчас. У другого — в доступе к лицу, принимающему решение. У третьего — в спо-

собности регулярно рекомендовать компанию на новых объектах. У четвёртого — в профессиональном влиянии на выбор собственника. А у пятого на данный момент действительно может не быть практически никакой ценности для отдела продаж.

Именно поэтому попытка работать со всеми одинаково приводит сразу к двум проблемам.

Первая — менеджер тратит значительную часть рабочего времени на людей, которые с очень небольшой вероятностью приведут к продаже.

Вторая, и значительно более опасная, — из-за этого у него не остаётся достаточно времени на действительно перспективных клиентов.

Если собственник собирается принимать решение через три дня, а менеджер вместо подготовки к следующему контакту полдня общается с людьми, которые теоретически когда-нибудь могут кого-нибудь порекомендовать, проблема заключается не в недостатке активности. Проблема заключается в неправильном распределении усилий.

То же самое происходит и с клиентской базой. Если без разбора заносить туда каждого человека, с которым менеджер когда-либо обменялся телефоном, база быстро увеличивается, но её реальная ценность растёт значительно медленнее. Сотни контактов создают впечатление большой проделанной работы, хотя среди них может быть совсем немного людей, с которыми действительно необходимо работать.

Именно поэтому ещё до начала системной активной работы менеджеру необходимо понимать целевые клиентские группы компании. Он должен уметь отличать человека, принимающего решение, от человека, который лишь влияет на него; потенциального покупателя — от поставщика контактов; случайного участника стройки — от профессионала, способного годами приводить новых заказчиков.

Чем точнее определены такие группы, тем осмысленнее становится вся дальнейшая работа. Менеджер понимает, кого искать на территории, с кем знакомиться в первую очередь, кому уделять больше времени, какой результат считать успешным для каждого типа контакта и какую стратегию общения использовать дальше.

Активные продажи поэтому начинаются не с вопроса:

«Как поговорить с максимальным количеством людей?»

Гораздо полезнее другой вопрос:

«С какими людьми мне необходимо познакомиться, чтобы моё рабочее время с наибольшей вероятностью превращалось в продажи?»

Ответ на него и приводит нас к сегментации клиентов — разделению потенциальных контактов на группы в зависимости от их роли в процессе продажи и той ценности, которую они способны принести компании.

8.2. Сегментация клиентов

После того как мы поняли, почему нельзя одинаково работать со всеми людьми, которых менеджер встречает на территории, возникает следующий вопрос: на какие группы вообще следует разделять потенциальных клиентов?

За годы работы мы пришли к достаточно простой системе. Для практической работы нам было важно не создать идеальную теоретическую классификацию, а понять роль конкретного человека в продаже. Может ли он самостоятельно принять решение? Может ли вывести нас на того, кто это решение принимает? Способен ли влиять на выбор? Может ли регулярно приводить новых клиентов?

Исходя из этого, всех людей, с которыми менеджер сталкивался на территории, можно было условно разделить на три основные категории.

Первая категория — лица, принимающие решение.

Это люди, от которых непосредственно зависит выбор поставщика и заключение сделки. Самый очевидный пример — собственник частного дома, который строит объект для себя, сам выбирает ворота, окна или другую продукцию и оплачивает покупку. В корпоративных продажах таким человеком может быть собственник или руководитель строительной компании, хотя сама система принятия решения там уже будет устроена иначе.

Для менеджера ЛПР представляет наиболее понятную ценность: именно этот человек в конечном итоге способен сказать:

— Да, меня устраивает. Давайте заключать договор.

Но даже здесь нельзя исходить только из должности или внешнего статуса человека. Собственник может передать часть полномочий прорабу, архитектору или дизайнеру. Руководитель компании может вообще не заниматься конкретными закупками. Поэтому нас интересует не формальное название должности, а реальная роль человека в конкретной сделке.

Вторая категория — поставщики контактов.

Эти люди могут никогда ничего у нас не купить, но способны познакомить менеджера с теми, кто покупает.

На строительных объектах к этой группе относились каменщики, электрики, сантехники, кровельщики, монтажники и другие подрядчики. Они постоянно перемещаются между стройками, работают с разными заказчиками и зачастую знают о новом объекте значительно раньше, чем туда впервые приедет наш менеджер.

Представим электрика, который работает на строительстве частного дома. Ворота ему самому не нужны, решение по ним он не принимает и договор с нами заключать не будет. Если оценивать его только с позиции прямой продажи, это совершенно бесполезный контакт.

Но этот же электрик может сказать:

— Здесь хозяин через пару месяцев будет заниматься воротами. Хотите, дам его телефон?

Или через месяц позвонить:

— Я сейчас начал работать ещё на одном доме. Там тоже скоро понадобятся ворота.

В этот момент становится понятно, что отсутствие собственной потребности вовсе не делает человека нецелевым.

Ценность поставщика контактов заключается в другом: он помогает менеджеру находить ЛПР.

Причём хороший профессиональный контакт способен делать это неоднократно. Собственник построил один дом, купил продукцию и, возможно, больше никогда ничего у нас не приобретёт. А строитель, который годами работает на разных объектах, потенциально способен знакомить компанию с новыми заказчиками снова и снова.

Наконец, третья категория — смешанные клиентские группы.

Это особенно интересные для активных продаж люди, потому что их роль меняется в зависимости от конкретного объекта. Наиболее яркий пример — прораб.

На одном доме собственник может сказать:

— Все вопросы по воротам решайте с моим прорабом. Что он выберет, то и будем ставить.

В такой ситуации прораб фактически становится лицом, принимающим решение или обладающим очень серьёзным влиянием на него.

На другом объекте тот же самый прораб может ответить:

— Я только контролирую строительство. Какие ворота покупать, хозяин решает сам.

Здесь его роль уже совершенно другая. Он не является конечным покупателем, но способен познакомить менеджера с собственником, дать его контакт, помочь организовать встречу или рекомендовать нашу компанию.

Кроме того, этот прораб завтра перейдёт на следующий объект и снова окажется рядом с новым потенциальным заказчиком.

Получается, что один и тот же человек нельзя раз и навсегда поместить в определённую ячейку. Его роль необходимо оценивать применительно к конкретной ситуации.

Именно поэтому сегментация клиентов в активных продажах — это не просто создание списка профессий.

Было бы слишком примитивно написать:

«Собственник — покупатель. Прораб — рекомендатель. Электрик — поставщик контактов».

В реальной работе всё сложнее. Собственник обычно принимает окончательное решение, но может делегировать значительную его часть. Прораб способен быть и ЛПР, и влиятельным участником сделки, и поставщиком контакта. Архитектор может не оплачивать заказ, но настолько сильно влиять на выбор собственника, что без его одобрения продажа практически невозможна.

Поэтому менеджеру необходимо различать профессию человека и его роль в продаже.

Именно роль определяет дальнейшую стратегию работы.

Если перед нами ЛПР, необходимо понять его потребности, помочь разобраться в продукте и довести работу до решения.

Если перед нами поставщик контактов, бессмысленно долго презентовать ему продукт так, будто он собирается купить его для себя. Нужно объяснить, чем ему может быть интересно сотрудничество с компанией и каким образом мы можем работать вместе.

Если человек способен влиять на решение собственника, необходимо понять, что важно именно ему и насколько его мнение учитывается при выборе.

Если перед нами смешанная группа, сначала следует выяснить, какую роль этот человек играет именно на данном объекте, и только после этого выбирать дальнейшую линию общения.

Поэтому одна из первых задач менеджера при знакомстве заключается не в презентации компании.

Сначала нужно понять, с кем он разговаривает.

Менеджер приехал на объект, познакомился с человеком и вместо немедленного рассказа:

— Наша компания уже много лет занимается воротами, окнами, роллетами...

сначала выясняет:

— Вы хозяин дома?

— Нет, я прораб.

Следующий вопрос:

— Вопросы по воротам и окнам вы решаете или собственник занимается этим самостоятельно?

И буквально за несколько фраз ситуация становится значительно понятнее.

Или менеджер знакомится с электриком. Нет никакого смысла пятнадцать минут рассказывать ему о преимуществах конкретной модели ворот. Гораздо полезнее выяснить, давно ли он работает на объекте, знает ли собственника, на каких ещё стройках работает и может ли познакомить нас с заказчиком.

То же самое относится к архитекторам, дизайнерам, застройщикам и другим группам. У каждого человека есть собственные интересы, собственная мотивация и собственная роль в процессе покупки. Поэтому один универсальный разговор, который одинаково хорошо работает со всеми, в принципе невозможен.

Именно из этого понимания постепенно сформировалась наша система целевых клиентских групп.

В ней были собственники домов, которые чаще всего являлись конечными покупателями; прорабы, способные выполнять сразу несколько ролей; смежники, основная ценность которых заключалась в новых контактах; архитекторы и дизайнеры, серьёзно влияющие на решения заказчиков; застройщики со своей совершенно отдельной экономикой принятия решений; родственники ЛПР, которые иногда становились путём к собственнику или сами участвовали в выборе.

Были и группы, которые на первый взгляд казались перспективными, но после практической проверки оказывались значительно менее полезными. Им мы также посвятим отдельную главу, потому что умение понять, с кем не стоит системно работать, экономит менеджеру не меньше времени, чем правильный выбор перспективной группы.

При этом сама классификация не является целью. Нет никакой пользы в том, что менеджер выучит названия всех категорий и сможет правильно разложить клиентов по таблице. Сегментация имеет смысл только тогда, когда после определения группы меняются действия менеджера.

Кому-то нужно позвонить сегодня.

С кем-то необходимо договориться о встрече.

У кого-то получить контакт собственника.

Кому-то объяснить систему сотрудничества.

С кем-то поддерживать отношения на протяжении многих лет.

А на кого-то вообще не стоит тратить значительное рабочее время.

Поэтому после определения клиентских групп появляется следующий практический вопрос: какие из них требуют внимания в первую очередь, если время менеджера всегда ограничено?

Это уже вопрос приоритетности клиентских групп.

8.3. Приоритетность клиентских групп

После того как менеджер научился различать клиентские группы и понимать роль каждого человека в продаже, возникает следующий практический вопрос: кому уделять внимание в первую очередь?

В идеальном мире можно было бы одинаково хорошо работать со всеми контактами. В реальности у менеджера ограниченное количество часов в рабочем дне, поэтому ему постоянно приходится выбирать между несколькими задачами. Позвонить собственнику, который сейчас принимает решение, или встретиться со смежником, способным когда-нибудь привести нового клиента? Поехать к прорабу на перспективный объект или потратить это время на человека, который пока только приблизительно интересуется продукцией? Подготовить предложение действующему клиенту или заняться поиском новых контактов?

Правильная расстановка приоритетов напрямую влияет на результат.

Наиболее высокий приоритет в большинстве случаев должен получать человек, от которого непосредственно сейчас зависит реальная сделка. Если собственник дома уже получил коммерческое предложение и сообщил, что через несколько дней будет выбирать между несколькими поставщиками, такой контакт нельзя откладывать только потому, что у менеджера появились другие менее срочные дела.

Если договорились позвонить в среду — нужно позвонить в среду.

Если клиент попросил связаться через неделю — нужно связаться через неделю.

Если он сказал, что окончательно определится после разговора с женой в выходные и попросил набрать его в понедельник, значит, именно в понедельник этот контакт должен оказаться среди приоритетных задач менеджера.

На первый взгляд это кажется мелочью, но именно из таких мелочей складывается доверие.

Однажды один из клиентов сказал мне:

— Не знаю, как ты это делаешь, но я всегда могу на тебя рассчитывать. Если ты говоришь, что позвонишь через три недели, проходит ровно три недели — и ты звонишь. Если договорились на десять дней, через десять дней снова раздаётся звонок.

После этого он добавил:

— Я очень уважаю людей, которые держат своё слово.

Я хорошо запомнил этот разговор, потому что клиент фактически описал один из важнейших элементов работы менеджера. Речь шла не просто о способности поставить напоминание и вовремя совершить звонок. Для клиента это было показателем отношения к договорёностям вообще.

Если продавец ещё до получения денег забывает собственные обещания, закономерно возникает вопрос: что произойдёт после заключения договора?

И наоборот, когда менеджер последовательно выполняет то, о чём договорился, постепенно формируется ощущение надёжности. Человек видит: если этот сотрудник сказал, что позвонит через две недели, он действительно позвонит; если обещал прислать расчёт завтра, расчёт придёт завтра; если договорился приехать в определённое время, на него можно рассчитывать.

Поэтому приоритетность определяется не только принадлежностью человека к определённой клиентской группе, но и текущей стадией работы с ним.

Собственник, которому ворота понадобятся через год, безусловно, является целевым клиентом. Но собственник, который выбирает поставщика сегодня, требует внимания значительно раньше.

Прораб может быть очень ценным партнёром и годами приводить новых заказчиков. Однако если сегодня нет конкретного объекта и вы просто периодически поддерживаете отношения, перенос такого разговора на несколько дней обычно не разрушит сотрудничество.

То же самое относится к смежникам. Электрик, каменщик, кровельщик или другой подрядчик может оказаться прекрасным источником новых контактов, и забывать о нём нельзя. Но если одновременно нужно выбирать между обычным поддерживающим звонком ему и разговором с собственником, который завтра принимает решение по заказу, приоритет очевиден.

Это не делает одного человека «хорошим клиентом», а другого «плохим». Речь идёт исключительно о распределении рабочего времени.

Условно можно представить приоритетность как сочетание двух факторов: потенциальной ценности контакта и срочности конкретной ситуации.

Высокая ценность плюс высокая срочность требуют немедленного внимания. Например, собственник готов принять решение, застройщик ждёт расчёт по реальному объекту или прораб прямо сейчас готов познакомить менеджера с заказчиком.

Высокая ценность при низкой срочности означает, что контакт обязательно нужно сохранить и системно развивать, но необязательно бросать ради него все остальные задачи. Хороший архитектор, прораб или смежник способен годами приносить компании новые возможности, однако отношения с ним строятся постепенно.

Низкая срочность и сомнительная потенциальная ценность, наоборот, означают, что такой контакт не должен занимать значительную часть рабочего дня только потому, что человеку приятно разговаривать с менеджером.

Это особенно важно для начинающих сотрудников. Человек естественным образом стремится делать то, что ему психологически проще. Если один знакомый прораб охотно разговаривает с ним по двадцать минут, а незнакомому собственнику нужно позвонить и обсудить дорогое коммерческое предложение, возникает соблазн сначала поговорить с прорабом. Формально менеджер занят работой, но фактически он откладывает более важное действие.

Поэтому количество совершённых звонков само по себе мало что говорит об эффективности.

Можно сделать двадцать звонков низкого приоритета и пропустить один разговор, от которого зависела реальная сделка.

Именно поэтому клиентская база и планирование следующего контакта должны помогать менеджеру не просто помнить людей, а понимать, с кем необходимо работать сегодня. Более подробно организацию клиентской базы мы уже разобрали в предыдущей главе. Здесь для нас важен сам принцип: приоритет должен определяться не удобством задачи для менеджера, а её потенциальным влиянием на продажи.

При этом есть ещё одна важная сторона вопроса. Если всё рабочее время отдавать только клиентам, которые готовы купить прямо сейчас, через некоторое время у менеджера закончится поток новых возможностей.

Сегодня он работает с собственниками, находящимися близко к покупке. Но одновременно ему необходимо продолжать знакомиться с прорабами, архитекторами, смежниками и другими людьми, которые способны привести будущие объекты. Иначе текущие сделки закончатся, а новых на их место не появится.

Поэтому правильная приоритетность не означает:

«Работаем только с ЛПР, остальных игнорируем».

Она означает:

«Срочные сделки не должны теряться из-за менее срочных контактов, а работа на будущее не должна прекращаться из-за текущих сделок».

Менеджер одновременно обслуживает несколько временных горизонтов. Часть его действий должна приносить результат сегодня, часть — через несколько недель или месяцев, а некоторые профессиональные связи будут приносить клиентов на протяжении многих лет.

Именно поэтому невозможно составить раз и навсегда жёсткий рейтинг клиентских групп и сказать, например, что собственник всегда важнее прораба, прораб всегда важнее архитектора, а архитектор всегда важнее смежника. В конкретный момент всё зависит от реальной ситуации.

Собственник без актуальной потребности может иметь меньший текущий приоритет, чем прораб, который прямо сегодня готов вывести менеджера на трёх заказчиков. Архитектор с десятками активных проектов может представлять огромную долгосрочную ценность. Смежник, который регулярно передаёт качественные контакты, способен быть важнее десятков случайных знакомств.

Поэтому хороший менеджер не просто знает клиентские группы. Он постоянно задаёт себе три вопроса:

«Какую ценность способен принести этот контакт?»

«Насколько актуальна возможность прямо сейчас?»

«Что произойдёт, если я отложу работу с ним на день, неделю или месяц?»

Ответы позволяют распределять время значительно точнее, чем простой принцип «кто первый позвонил, тем первым и занимаемся».

Но для того чтобы правильно определить ценность и приоритет человека, сначала необходимо понять, кто именно находится перед менеджером и какую реальную роль он играет в процессе принятия решения. На строительном объекте это далеко не всегда очевидно.

Именно поэтому следующим шагом становится более подробный разбор самих целевых клиентских групп и того, как определить принадлежность человека к каждой из них.

8.4. Виды целевых клиентских групп и как их определить

В предыдущих разделах мы разделили клиентов по их роли в продаже: одни непосредственно принимают решение, другие способны привести нас к ЛПР, третьи в зависимости от конкретного объекта могут выполнять сразу несколько функций. Но для ежедневной работы

менеджеру недостаточно знать только эту общую классификацию. Ему необходимо понимать, с какими конкретно группами людей он будет постоянно встречаться на территории и в чём заключается потенциальная ценность каждой из них.

На строительном объекте одновременно могут находиться собственник, прораб, архитектор, дизайнер и несколько подрядчиков. Все они имеют отношение к одному дому, но совершенно по-разному участвуют в выборе поставщиков. Поэтому первая задача менеджера — не определить должность человека ради самой классификации, а понять его реальную роль в конкретной продаже.

За годы работы у нас сформировалось несколько основных целевых клиентских групп.

Первая и наиболее очевидная — конечные потребители.

В нашем случае это прежде всего собственники частных домов, а в некоторых ситуациях — владельцы коммерческих объектов. Они приобретают продукцию для собственного использования, оплачивают её и после завершения строительства сами живут или работают с результатом принятого решения.

Именно поэтому собственника обычно интересует не только стоимость. Для него имеют значение качество, внешний вид, надёжность, удобство эксплуатации и то, что произойдёт с изделием через несколько лет. Он может учитывать рекомендации прораба, архитектора или дизайнера, однако в большинстве случаев окончательное решение остаётся за ним.

Именно с этой группы мы начнём подробный разбор уже в следующей главе.

Вторая большая группа — поставщики контактов.

К ней относились люди, которые сами обычно не покупали нашу продукцию, но постоянно находились на строительных объектах и могли знакомить нас с потенциальными заказчиками. Это каменщики, электрики, сантехники, кровельщики, монтажники и множество других подрядчиков.

В дальнейшем для удобства я буду называть их смежниками.

Ценность смежника заключается прежде всего в его профессиональной среде. Сегодня он работает на одном доме, через неделю переезжает на другой, затем получает третий объект. На каждом из них есть собственник, которому рано или поздно понадобятся ворота, окна, rollеты или другая продукция.

Поэтому хороший смежник может не купить у компании ничего за всю жизнь и при этом принести ей множество реальных заказов.

Работа с ним строится совершенно иначе, чем с собственником. Собственнику мы продаём продукт. Со смежником мы выстраиваем систему сотрудничества, при которой ему понятно, зачем знакомить нас со своими заказчиками и каким образом это будет происходить.

Отдельной группой являются архитекторы и дизайнеры. Их можно назвать профессиональными рекомендателями или людьми, влияющими на принятие решения.

Они чаще всего не оплачивают продукцию собственными деньгами и не ставят окончательную подпись под договором. Но их мнение способно очень серьёзно повлиять на выбор заказчика.

Если собственник строит дорогой дом по индивидуальному проекту, архитектор может заранее предусмотреть определённое техническое решение. Дизайнер способен определить внешний вид изделия, цвет, материалы или другие параметры. В результате к моменту знакомства с нашим менеджером заказчик уже может иметь достаточно чёткое представление о том, что ему нужно, сформированное вместе с этими специалистами.

Поэтому архитектор или дизайнер, не являясь формальным ЛПР, иногда влияет на будущую продажу значительно сильнее человека, который непосредственно находится на строительной площадке.

Следующая группа — прорабы.

Их я бы выделил отдельно именно из-за двойственности роли. Прораб является классическим примером смешанной клиентской группы.

На одном объекте собственник может полностью доверить ему выбор поставщика:

— Сам выбери нормальные ворота, согласуй цену и скажи мне, сколько платить.

Формально деньги принадлежат собственнику, но практически решение принимает прораб.

На другом объекте ситуация противоположная:

— Я отвечаю только за строительство. Ворота хозяин будет выбирать сам.

Тогда прораб уже не является ЛПР, но способен дать телефон собственника, познакомить нас с ним и высказать своё мнение о нашей компании.

Кроме того, хороший прораб редко ограничивается одним домом. Сегодня он ведёт этот объект, через несколько месяцев начинает следующий, затем получает ещё один. Поэтому даже в тех случаях, когда он ничего не решает по текущей продаже, отношения с ним могут представлять значительную долгосрочную ценность.

Именно из-за такого сочетания ролей работа с прорабами требует отдельного подхода.

Ещё одна группа — корпоративные заказчики: строительные компании, застройщики и девелоперы.

На первый взгляд они похожи на обычного собственника: компания строит объект, ей требуется продукция, менеджер делает предложение, заключается договор. Но логика принятия решения здесь совершенно другая.

Собственник частного дома строит прежде всего для себя. Застройщик строит для бизнеса.

Для него качество по-прежнему имеет значение, но одновременно он оценивает стоимость, сроки поставки, надёжность подрядчика, удобство взаимодействия и экономическую эффективность. Кроме того, решение внутри компании может принимать не один человек: собственник бизнеса, руководитель, снабженец, прораб или другой сотрудник.

Поэтому переносить на застройщика ту же модель продажи, которая хорошо работает с владельцем частного дома, неправильно.

Отдельное место занимают родственники лиц, принимающих решение.

На первый взгляд жена, брат, отец или другой родственник собственника может вообще не иметь формального отношения к строительству. Но на практике такой человек способен выполнять совершенно разные функции. Он может просто дать телефон ЛПР, может передать ему информацию, может участвовать в обсуждении покупки, а иногда фактически самостоятельно принимать часть решений.

Поэтому родственника нельзя автоматически воспринимать ни как ЛПР, ни как бесполезного посредника. Сначала необходимо понять его реальную роль.

Наконец, существуют группы, которые внешне выглядят перспективными, но на практике дают слишком слабый результат по отношению к затраченному времени. Их нельзя определять теоретически. Мы сами проверяли различные гипотезы, пытались работать с разными категориями людей и постепенно понимали, какие направления действительно дают продажи, а какие только создают активность.

Этой теме будет посвящена отдельная глава о неперспективных целевых клиентских группах.

Таким образом, наша практическая карта основных групп выглядела примерно так: собственники домов, прорабы, смежники, архитекторы и дизайнеры, застройщики, родственники ЛПР, а также отдельно проверяемые группы, перспективность которых ещё необходимо было подтвердить практикой.

Но знать этот список недостаточно. На объекте никто не ходит с табличкой на груди:

«Я собственник».

«Я прораб и самостоятельно выбираю поставщиков».

«Я электрик и могу дать вам пять новых контактов».

Поэтому менеджер должен уметь быстро определить, кто перед ним.

Для этого обычно достаточно нескольких простых вопросов:

— Вы собственник объекта?

— Вы руководите строительством?

— Вы здесь как подрядчик?

— Кто занимается выбором ворот и окон?

— Кто принимает окончательное решение по поставщикам?

— С кем лучше обсудить этот вопрос?

Такие вопросы кажутся элементарными, но они экономят огромное количество времени.

Представим, что менеджер подходит к человеку на стройке и сразу начинает десятиминутную презентацию ворот. После этого собеседник говорит:

— Я электрик. Мне вообще всё равно, какие здесь будут ворота.

Презентация была хорошей. Аргументы были правильными. Только адресованы они были не тому человеку.

Совсем другой разговор получается, если менеджер сначала спрашивает:

— Подскажите, вы хозяин дома или работаете здесь?

— Я электрик.

Теперь уже понятно, что продавать ему ворота бессмысленно. Но заканчивать разговор тоже необязательно:

— А с хозяином знакомы? Можете познакомить?

Или:

— Вы только на этом объекте работаете или ещё где-то?

За несколько секунд стратегия полностью изменилась.

То же самое происходит с прорабом. Само слово «прораб» ещё ничего не говорит о его полномочиях. Поэтому следующий вопрос должен выяснить не должность, а реальную роль:

— Вопросы по воротам вы решаете или собственник выбирает самостоятельно?

Если прораб отвечает:

— Всё проходит через меня,
мы имеем одну ситуацию.

Если:

— Нет, хозяин сам всё выбирает, я только контролирую монтаж,
совершенно другую.

Особенно важно не путать формальный статус человека с его реальным влиянием. Архитектор может не иметь никакого права подписывать договор, но собственник скажет:

— Если архитектор одобрит, тогда покупаем.

В таком случае игнорировать архитектора только потому, что он не является формальным ЛПР, было бы серьёзной ошибкой.

И наоборот, человек может выглядеть очень влиятельным, уверенно разговаривать, давать указания рабочим и создавать впечатление руководителя, но при этом вообще не участвовать в выборе нашей продукции.

Поэтому профессиональный менеджер сначала собирает информацию и только после этого выбирает стратегию общения.

Именно здесь теория целевых клиентских групп превращается в практический инструмент. Нам важно не просто назвать человека собственником, прорабом, смежником или архитектором. Нам необходимо понять, что конкретно этот человек способен сделать в процессе продажи.

Может купить сам?

Может повлиять на решение?

Может вывести на ЛПР?

Может регулярно приводить новых клиентов?

Ответы на эти вопросы значительно важнее должности, одежды или того, насколько уверенно человек ведёт себя на объекте.

И последнее особенно важно, потому что внешнее впечатление регулярно вводит менеджеров в заблуждение. За годы территориальной работы у меня было немало случаев, когда человек, выглядевший обычным рабочим, оказывался собственником, а тот, кто производил впечатление важного руководителя, в действительности ничего не решал.

Именно об этой ошибке поговорим в следующем разделе.

8.5. Первое впечатление может быть обманчивым

При территориальной работе менеджер постоянно попадает в ситуацию, когда ему приходится за несколько минут понять, кто находится перед ним. На строительной площадке редко кто представляется заранее и объясняет свою роль. Люди одеты в рабочую одежду, кто-то сам таскает материалы, кто-то разговаривает с рабочими, кто-то приезжает на старом автомобиле, а кто-то — на дорогом внедорожнике. Поэтому очень легко начать делать выводы по внешним признакам.

Именно этого делать не следует.

За годы работы я неоднократно убеждался, что внешний вид человека, его автомобиль, манера разговора и даже поведение на объекте могут почти ничего не говорить о его реальной роли и финансовых возможностях.

Однажды я приехал на строительный объект и увидел мужчину в рабочей одежде. Он был весь в строительной пыли и что-то самостоятельно делал на участке. Рядом стояла старая Lada Kalina. Если оценивать ситуацию исключительно по внешним признакам, можно было предположить, что передо мной обычный наёмный рабочий.

Начинающий менеджер вполне мог бы решить:

«Какой смысл тратить на него время? Мне нужен хозяин».

Но я начал разговаривать с человеком, и довольно быстро выяснилось, что хозяин передо мной и стоит.

Спустя примерно неделю этот собственник приобрёл у нашей компании въездные ворота, гаражные ворота и роллеты на весь дом. Общая стоимость заказа оказалась значительно выше стоимости автомобиля, по которому кто-то мог бы попытаться оценить его финансовые возможности.

Этот случай я запомнил надолго, потому что он очень хорошо показывает опасность преждевременных выводов. Человек может иметь достаточно денег для крупной покупки и совершенно не считать необходимым демонстрировать свой достаток автомобилем, одеждой или какими-либо другими внешними атрибутами.

Не стоит судить книгу по обложке.

В продажах это не просто красивое выражение. Ошибочная оценка человека способна стоить менеджеру реальной сделки.

Другой показательный случай произошёл в Новороссийске. Я приехал на объект, где строился необычный деревянный дом. Там находился человек по имени Хамзат.

Разговор с самого начала складывался плохо. Хамзат общался достаточно высокомерно и уверенно объяснял, что им ничего не нужно, все вопросы уже решены и приезжать сюда больше не стоит.

Подобная ситуация психологически очень простая. Человек находится на объекте, разговаривает уверенно и ведёт себя так, словно полностью контролирует происходящее. Менеджер автоматически делает вывод:

«Значит, он здесь главный. Он сказал, что ничего не нужно. Объект закрыт».

И больше туда не возвращается.

Я поступил иначе. Через некоторое время снова оказался в этом районе, проезжал мимо дома и решил ещё раз заехать.

На этот раз на объекте находился прораб. Мы познакомились, поговорили и начали сотрудничать. В результате на этот дом наша компания продала въездные ворота, роллеты и мягкие окна для летней террасы.

Но этим история не закончилась. С прорабом мы продолжили работать и на других объектах, благодаря чему получили дополнительные заказы и новые контакты.

А Хамзат, который при первой встрече настолько уверенно объяснял мне, что здесь всё решено и больше приезжать не нужно, в действительности оказался человеком, который фактически просто присматривал за объектом и никаких решений по нашим вопросам не принимал.

Получается интересная ситуация. Если бы я принял первое впечатление за установленный факт, мы могли бы потерять не только продажу на этом доме, но и дальнейшее сотрудничество с прорабом.

Поэтому уверенность человека ещё не означает наличие у него полномочий.

На строительных объектах регулярно встречаются люди, которые разговаривают так, будто от них зависит абсолютно всё. Они могут давать указания рабочим, уверенно отвечать на вопросы и даже решать за собственника, с кем менеджеру стоит или не стоит разговаривать. Иногда у них действительно есть соответствующие полномочия. Иногда — практически никаких.

Проверяется это не впечатлением, а вопросами и дальнейшей работой.

Был у меня и другой случай. Я подошёл на строительном объекте к человеку и попросил познакомить меня с хозяином дома.

В ответ услышал:

— Мне ничего не нужно. Я здесь ничего не решаю.

Формально после такой фразы разговор можно заканчивать. Человек сам говорит, что не является ЛПР и не заинтересован в нашей продукции.

Но мы ещё несколько минут поговорили. Я рассказал о соседних объектах, на которых уже работала наша компания, показал, что хорошо знаю этот район и местную застройку. Постепенно отношение собеседника изменилось.

В итоге он сказал:

— Хорошо, позвони мне через полгода. Я как раз буду заниматься этим вопросом.

То есть первоначальное «я здесь ничего не решаю» вовсе не описывало реальную ситуацию. Скорее всего, человек просто не хотел сразу вступать в разговор с незнакомым продавцом. Когда появилось минимальное доверие, выяснилось, что потенциальная потребность существует и к разговору действительно стоит вернуться.

Это ещё одна причина не воспринимать первую фразу клиента как окончательную характеристику его роли или интереса.

Однако здесь важно не впадать в противоположную крайность. Я не предлагаю считать, что каждый человек, который говорит «мне ничего не нужно», обязательно тайно мечтает что-нибудь купить и его необходимо долго переубеждать. В большинстве случаев слова человека следует воспринимать нормально и уважительно. Речь лишь о том, что при первом холодном контакте полезно задать несколько вопросов и понять ситуацию, прежде чем делать окончательный вывод.

Ещё один пример произошёл на строительстве гостиницы.

При первом посещении я познакомился с прорабом. Он очень уверенно сообщил, что у него уже есть свои поставщики и подрядчики, все необходимые вопросы решены и наши услуги ему не нужны.

Разговор закончился без результата.

Через некоторое время я снова оказался в этом районе и заметил возле гостиницы внедорожник Infiniti. Сам по себе дорогой автомобиль, конечно, ничего не доказывал, но его появление стало поводом ещё раз зайти на объект и посмотреть, кто приехал.

На этот раз мне удалось познакомиться непосредственно с собственником гостиницы.

Рядом находился тот самый прораб, который раньше говорил, что вопрос с поставщиками уже решён. Однако когда я рассказал собственнику о нашем предложении, он совершенно спокойно ответил:

— Конечно, давайте рассмотрим ещё один вариант.

И дал свои контакты для дальнейшей работы.

Этот пример хорошо показывает ещё одну типичную ошибку: менеджер принимает мнение человека на объекте за решение самого ЛПР.

Прораб действительно мог быть полностью доволен своими поставщиками. Возможно, он искренне считал, что никакая другая компания объекту не нужна. Но окончательное решение принадлежало не ему.

Это не означает, что нужно демонстративно обходить прораба, конфликтовать с ним или пытаться доказать собственнику, что его сотрудник ничего не решает. Такие действия способны только испортить отношения. Менеджеру необходимо другое — понимать реальную структуру принятия решения и по возможности выстраивать отношения со всеми значимыми участниками.

Все эти истории очень разные, но объединяет их один принцип.

На строительном объекте внешний образ человека и его реальная роль могут совершенно не совпадать.

Человек в грязной рабочей одежде рядом со старой Lada может оказаться собственником и через неделю сделать крупный заказ.

Человек, который уверенно запрещает менеджеру приезжать на объект, может вообще не принимать решений.

Собеседник, начинающий разговор словами «я здесь ничего не решаю», через несколько минут может попросить позвонить ему через полгода по поводу собственной будущей покупки.

Прораб, уверенный, что у объекта уже есть все необходимые поставщики, может выражать только собственную позицию, тогда как владелец готов рассматривать дополнительные предложения.

Именно поэтому профессиональный менеджер не должен оценивать потенциального клиента по одежде, автомобилю, возрасту, национальности, манере разговора или любым другим поверхностным признакам.

Его задача гораздо прозаичнее: задавать вопросы, собирать информацию и устанавливать факты.

Кто этот человек?

Какое отношение он имеет к объекту?

Кто принимает окончательное решение?

Кто влияет на него?

С кем ещё необходимо познакомиться?

Есть ли потребность сейчас или она появится позже?

Ответы на эти вопросы дают значительно больше информации, чем самые уверенные предположения менеджера.

При этом даже правильное определение роли конкретного человека ещё не раскрывает всех возможностей объекта. Если менеджер приехал ради собственника и нашёл собственника, это не означает, что на этом поиск полезных контактов нужно заканчивать. На той же стройке могут находиться прораб, архитектор, электрик, кровельщик и другие специалисты, каждый из которых связан с десятками будущих объектов.

Поэтому следующий шаг — научиться смотреть на строительный объект не как на одного потенциального покупателя, а как на целую сеть профессиональных связей.

8.6. Карта клиентских групп

Когда менеджер приезжает на строительный объект, его внимание естественным образом сосредоточено на основной задаче: найти человека, который принимает решение, познакомиться с ним и получить возможность продолжить работу. Это правильно, но если видеть на каждом объекте только одного потенциального покупателя, значительная часть возможностей будет оставаться незамеченной.

Строительный объект — это не один клиент. Это целая сеть людей, профессионально или лично связанных между собой.

На одном частном доме одновременно могут работать прораб, каменщики, электрики, сантехники, кровельщики, специалисты по вентиляции и другие подрядчики. В проекте могут участвовать архитектор и дизайнер. Периодически на объект приезжает собственник. Если дом строит компания, появляются её руководители и сотрудники. Каждый из этих людей выполняет свою функцию, но для менеджера некоторые из них одновременно являются потенциальными источниками новых знакомств и будущих продаж.

Именно поэтому я всегда старался смотреть на объект шире, чем на возможность продать продукцию одному конкретному заказчику.

Предположим, менеджер приехал на стройку, познакомился с собственником, получил его телефон и договорился подготовить предложение. Основная задача выполнена, и можно уезжать.

Но рядом работает прораб.

Почему бы не познакомиться с ним?

Сегодня этот прораб ведёт дом нашего потенциального клиента, а через несколько месяцев будет строить следующий. Потом третий. Если отношения сложатся хорошо, один такой контакт способен на протяжении многих лет знакомить компанию с новыми собственниками.

На той же стройке работает электрик. Он ничего у нас не купит и не принимает решения по текущему объекту. Однако его работа начинается на определённых этапах строительства, поэтому за год он бывает на множестве разных домов. Иногда именно от него можно узнать:

— Я ещё на одном объекте сейчас работаю. Там хозяин скоро будет заниматься воротами.

Кровельщик, сантехник, специалист по вентиляции или другой подрядчик может обладать точно такой же ценностью.

Архитектор способен вообще редко появляться на строительной площадке, но одновременно вести несколько проектов. Дизайнер может работать с собственниками ещё до того, как часть интересующей нас продукции будет выбрана. Хороший профессиональный контакт в такой среде открывает доступ уже не к одному объекту, а потенциально к целой цепочке будущих клиентов.

Поэтому после решения основной задачи я старался задавать себе ещё один простой вопрос:

«С кем ещё здесь можно познакомиться?»

Этот вопрос очень сильно меняет восприятие территории.

Менеджер перестаёт видеть перед собой только отдельные дома. Он начинает видеть связи между людьми.

На одном объекте он познакомился с собственником через прораба. На другом встретил электрика, с которым уже пересекался раньше. Тот рассказал о третьей стройке. Там менеджер познакомился с новым прорабом, а прораб позже вывел его ещё на нескольких заказчиков. Архитектор с одного из этих объектов познакомил с другим собственником.

Постепенно отдельные знакомства начинают соединяться между собой.

Так формируется собственная карта клиентских групп и профессиональных контактов.

Разумеется, речь не идёт о карте в буквальном смысле, где необходимо рисовать стрелки между сотнями людей. Вся конкретная информация о клиентах, истории общения и следующих действиях должна находиться в клиентской базе. Здесь под картой я имею в виду другое — понимание менеджером профессиональной среды, в которой он работает.

Через некоторое время он уже знает, какие прорабы постоянно ведут частные дома в его городе, какие архитекторы проектируют интересующие его объекты, какие строительные бригады переходят со стройки на стройку и какие специалисты способны познакомить его с новыми заказчиками.

Территория постепенно перестаёт быть для него набором неизвестных домов.

Когда начинающий менеджер впервые приезжает в новый район, он видит десять строящихся объектов и практически ничего о них не знает. Ему приходится начинать с нуля: заходить, знакомиться, выяснять, кто собственник, кто прораб, кто принимает решение.

Через несколько лет системной работы тот же район выглядит совершенно иначе.

На одном доме работает знакомый прораб. Архитектора второго объекта менеджер уже знает. На третьем он узнаёт бригаду, с которой встречался раньше. На четвёртом собственник оказывается знакомым одного из прежних клиентов. Пятый объект ему заранее подсказал смежник.

Физически территория осталась той же самой, но информационно для менеджера она стала совершенно другой.

Именно в этот момент активные продажи начинают становиться значительно эффективнее. Менеджер по-прежнему ищет новые объекты и знакомится с новыми людьми, но теперь он всё реже начинает работу с абсолютного нуля.

Сеть контактов начинает помогать ему находить следующие контакты.

При этом важно не превращать идею «познакомиться со всеми» в противоположную крайность. В начале этой главы мы уже говорили, почему нельзя продавать всем подряд. Здесь нет противоречия.

Познакомиться с человеком и потратить на него значительную часть рабочего времени — совершенно разные вещи.

Если на объекте находятся несколько подрядчиков, менеджеру не нужно проводить каждому полноценную презентацию компании. Иногда достаточно двух-трёх минут: узнать имя, специальность, обменяться телефонами и понять, может ли этот человек быть полезен для дальнейшей работы.

Дальше контакты получают разный приоритет.

Собственник, который сейчас выбирает поставщика, требует одного уровня внимания. Прораб, постоянно ведущий несколько объектов, — другого. Электрик, способный периодически сообщать о новых стройках, — третьего. Случайный рабочий, никак не связанный с заказчиками и другими объектами, может вообще не требовать дальнейшей системной работы.

Таким образом, задача заключается не в накоплении максимального количества телефонных номеров. Задача — постепенно создавать сеть качественных профессиональных связей.

Это принципиальная разница.

Можно собрать тысячу номеров людей, которые едва помнят менеджера, и практически ничего с этого не получить. А можно иметь значительно меньшую группу прорабов, архитек-

торов, дизайнеров, строителей и других специалистов, которые знают менеджера, доверяют ему и периодически знакомят его с новыми заказчиками.

Во втором случае клиентская сеть начинает становиться самостоятельным источником продаж.

Причём её ценность со временем способна увеличиваться. Хороший прораб получает новые объекты. Архитектор работает с новыми заказчиками. Строительная бригада переходит на следующую стройку. Смежник знакомится с новыми собственниками. Если менеджер остаётся частью этой профессиональной среды, вместе с ними он получает доступ к новым возможностям.

Поэтому каждый объект потенциально способен дать компании значительно больше, чем одну продажу.

На нём можно получить заказ.

Можно познакомиться с прорабом.

Можно найти смежников.

Можно выйти на архитектора или дизайнера.

Можно узнать о других строящихся объектах.

Можно получить рекомендации и новые знакомства.

Иногда основная продажа на конкретном объекте вообще не состоится, но найденный там контакт впоследствии приведёт несколько других клиентов. Если оценивать работу только по принципу «купил этот собственник или не купил», такая ценность останется незамеченной.

Именно поэтому я всегда считал полезным заканчивать работу на объекте не только вопросом:

«Удалось ли мне продвинуть текущую продажу?»

Но и вторым:

«Какие новые полезные связи дал мне этот объект?»

Со временем ответы на этот вопрос и формируют профессиональную сеть менеджера.

Однако сама по себе большая сеть контактов ещё ничего не гарантирует. Можно познакомиться с десятками хороших прорабов, архитекторов и смежников, договориться о сотрудничестве, обменяться телефонами — а затем месяцами ждать от них рекомендаций.

И ничего не получить.

Причина очень простая: даже человек, который хорошо к вам относится и готов рекомендовать компанию, занят прежде всего собственной работой. Он не обязан постоянно помнить о задачах вашего отдела продаж.

Поэтому следующий важный вопрос заключается уже не в том, как создать сеть профессиональных контактов, а в том, как сделать так, чтобы она действительно работала.

8.7. Почему рекомендации нельзя оставлять на самотёк

Когда менеджер начинает системно работать с прорабами, архитекторами, смежниками и другими людьми, способными приводить новых клиентов, довольно быстро возникает опасная иллюзия: если отношения уже налажены, человек знает нашу компанию, доволен сотрудничеством и понимает условия, значит, дальше рекомендации будут поступать сами.

На практике это работает совсем не так.

У меня неоднократно возникали ситуации, когда мы уже сотрудничали с подрядчиком, он передавал нам клиентов, получал своё вознаграждение и был полностью доволен результатом. Казалось бы, механизм уже запущен: человек знает, чем мы занимаемся, понимает выгоду сотрудничества, имеет мой телефон и при появлении следующего подходящего объекта должен просто позвонить.

Но проходило некоторое время, я приезжал на новую стройку и неожиданно встречал там того же самого человека.

Он уже работал на очередном объекте, общался с заказчиком, знал, что там строится и какие работы предстоят, но при этом даже не подумал сообщить мне о новом потенциальном клиенте.

Когда сталкиваешься с этим впервые, легко сделать неправильный вывод:

«Наверное, больше не хочет с нами работать».

Или:

«Видимо, начал передавать клиентов конкурентам».

Или даже:

«Получил от нас деньги за предыдущую рекомендацию, а теперь решил про нас забыть».

В большинстве подобных случаев причина была гораздо проще.

Человек действительно просто не вспомнил.

Для менеджера по продажам поиск новых клиентов является ежедневной работой. Он постоянно думает об объектах, контактах, встречах, коммерческих предложениях и следующих звонках. Поэтому ему кажется совершенно естественным, что прораб, электрик или архитектор, с которым уже существует договорённость о сотрудничестве, тоже должен постоянно замечать потенциальных клиентов и вспоминать о компании.

Но у другого человека совершенно иные приоритеты.

Прораб думает о сроках строительства, рабочих, материалах, поставках и десятках проблем на объекте. Электрик думает о своей работе. Архитектор занят проектами и заказчиками. Строительная бригада должна выполнить собственные обязательства и перейти на следующий объект.

Поиск клиентов для нашей компании не является их основной задачей.

Даже если человек получает вознаграждение за переданный контакт, это не означает, что утром он просыпается с мыслью:

«Кого бы сегодня порекомендовать Александру?»

Поэтому отсутствие рекомендации далеко не всегда говорит об отсутствии желания сотрудничать. Очень часто человеку просто необходимо напомнить о себе в подходящий момент.

Именно поэтому сеть профессиональных контактов требует постоянной работы.

Если прораб или смежник уже передавал клиентов, это не повод убрать его телефон в базу и ждать следующего звонка. Наоборот, это подтверждение того, что контакт работает и его необходимо поддерживать.

Периодически можно позвонить и спросить:

— Как дела?

— Какие объекты сейчас ведёте?

— Где работаете?

— Что нового строится?

— Появились интересные заказчики?

— Есть сейчас объекты, где в ближайшее время могут понадобиться ворота, окна или rollеты?

Очень часто после такого обычного разговора человек вспоминает:

— Кстати, да. Я сейчас как раз на одном доме работаю. Там хозяин скоро будет этим заниматься.

До звонка этот объект уже существовал. Потенциальный клиент уже существовал. Наш партнёр уже находился рядом с ним.

Не существовало только одного — действия, которое связало бы нас с этим клиентом.

Иногда для появления такого действия достаточно одного вопроса.

В этом и заключается важное отличие между пассивной и активной системой рекомендаций.

Пассивный подход выглядит примерно так:

«Вот моя визитка. Если кому-нибудь понадобятся ворота, рекомендуем нас».

После этого менеджер ждёт.

Иногда рекомендация действительно приходит. Человек случайно вспоминает о компании, передаёт номер, и появляется новый клиент. Но строить стабильную систему продаж на надежде, что десятки занятых людей будут самостоятельно и регулярно вспоминать о нас, нельзя.

Активный подход устроен иначе.

Менеджер знает людей, способных приводить клиентов, сохраняет их контакты, фиксирует историю взаимодействия и периодически возвращается к общению. Он не ждёт случайного совпадения, а поддерживает профессиональные отношения и интересуется тем, что происходит у партнёров.

При этом здесь очень важно не превратить полезное напоминание в навязчивость.

Нет никакого смысла звонить прорабу каждую неделю с одним и тем же вопросом:

— Ну что, есть клиент?

Такое общение быстро начинает раздражать, потому что человек чувствует, что менеджера интересует исключительно возможность что-нибудь получить.

Отношения должны оставаться нормальными человеческими отношениями.

Иногда достаточно спросить, как идут дела на текущем объекте. Иногда можно обсудить прошлый заказ. Иногда рассказать о новом продукте или техническом решении, которое действительно может пригодиться его клиентам. Иногда помочь с вопросом, который непосредственно не приносит продажи сегодня, но укрепляет профессиональное взаимодействие.

И уже в процессе разговора естественно спросить:

— Кстати, на каких объектах сейчас работаете?

Такой контакт воспринимается совершенно иначе.

Особенно важно поддерживать отношения с людьми, которые уже доказали свою ценность. Если человек однажды передал хороший контакт, это не случайный номер в базе. Если сделал это несколько раз, перед нами уже сформировавшийся канал получения новых клиентов.

Такой контакт заслуживает системной работы.

Причём его ценность нельзя измерять только количеством рекомендаций за последний месяц. В строительстве циклы достаточно длинные. Сегодня у прораба может не быть ни одного подходящего объекта, через несколько месяцев появятся три. Архитектор некоторое время может вести проекты, где наша продукция пока не требуется, а затем одновременно вывести на нескольких заказчиков.

Поэтому отношения с хорошими профессиональными контактами строятся на длинной дистанции.

В этом смысле одна из самых больших ошибок менеджера — вспоминать о человеке только тогда, когда от него что-то нужно.

Если звонок всегда начинается и заканчивается вопросом о новом клиенте, никакого настоящего сотрудничества не возникает. Человек быстро понимает, что его воспринимают исключительно как источник телефонных номеров.

Гораздо сильнее работает другая модель: менеджер остаётся полезным профессиональным знакомым, с которым удобно взаимодействовать.

Прораб знает, что ему быстро ответят по техническому вопросу.

Архитектор понимает, что можно уточнить возможность реализации нестандартного решения.

Смежник знает, что переданного им клиента не подведут и не поставят его самого в неудобное положение.

Человек, который рекомендует компанию своему заказчику, в определённой степени рискует собственной репутацией. Если после рекомендации менеджер пропадёт, не выполнит обещание или компания плохо сделает работу, недовольный заказчик вспомнит не только поставщика, но и того, кто его порекомендовал.

Поэтому для стабильного потока рекомендаций недостаточно просто предложить вознаграждение.

Необходимо сделать так, чтобы человеку было спокойно вас рекомендовать.

Он должен понимать, что его контакт не потеряется, клиенту нормально ответят, договорённости выполнят, а сама рекомендация не создаст ему дополнительных проблем. Когда это подтверждается практикой снова и снова, отношения становятся значительно прочнее.

Со временем у хорошего менеджера формируется круг людей, с которыми подобное взаимодействие продолжается годами. Кто-то передаёт клиентов часто, кто-то несколько раз в год, кто-то очень редко, но приводит особенно ценные объекты. Задача менеджера заключается не в том, чтобы заставить каждого рекомендателя выдавать определённое количество контактов, а в том, чтобы не терять созданные отношения и вовремя использовать возникающие возможности.

Именно поэтому рекомендации нельзя оставлять на самотёк.

Хорошая сеть профессиональных связей не работает автоматически. Её необходимо поддерживать: помнить людей, периодически общаться с ними, интересоваться их текущими объектами, оставаться полезным и напоминать о возможности сотрудничества.

Тогда отдельные случайные рекомендации постепенно превращаются в устойчивый источник новых клиентов.

И на этом построена вся логика следующих глав этой части книги. Мы уже определили основные целевые клиентские группы и поняли, почему с каждой из них необходимо работать по-разному. Теперь можно перейти от общей системы к конкретным людям и подробно разобрав их мотивацию, интересы, влияние на сделку и способы взаимодействия.

Начнём с самой очевидной и одновременно одной из самых важных групп — собственников домов.

Глава 9. Собственники домов

9.1. Кто принимает решение

Когда менеджер приезжает на строительный объект, одна из первых его задач — понять, кто на самом деле принимает решение о покупке. На первый взгляд ответ кажется очевидным: если строится частный дом, значит, решение принимает его собственник. В большинстве случаев это действительно так. По моему опыту, примерно в 80% случаев основным лицом, принимающим решение, был непосредственно хозяин дома. Именно он платил деньги, выбирал поставщика и в конечном счёте решал, где заказать ворота, окна, роллеты, маркизу, перголу или другую продукцию.

Но оставались примерно 20% случаев, когда собственник полностью или частично передавал эти полномочия другому человеку — чаще всего прорабу или дизайнеру. Причины могли быть совершенно разными. Например, собственник строил дорогой дом по заранее разработанному дизайн-проекту и не хотел самостоятельно решать, какой оттенок окон или ворот лучше впишется в фасад. Он мог прямо сказать:

— Все вопросы по цветам и внешнему виду согласовывайте с дизайнером. Как он скажет, так и делаем.

В другой ситуации человеку вообще неинтересно было погружаться в строительные вопросы. У него есть прораб, которому он доверяет, и собственник поручает ему выбирать подрядчиков, оборудование и согласовывать технические детали. Поэтому сам факт того, что перед нами хозяин дома, ещё не означает, что абсолютно каждое решение по объекту принимает именно он.

Здесь важно различать окончательное решение и влияние на него. Особенно хорошо это видно на примере супругов. Достаточно часто основным заказчиком выступал собственник, который занимался стройкой, подрядчиками, ценами и оплатой, но отдельные вопросы обсуждал с супругой. Цвет ворот, рисунок поверхности, оттенок окон, ткань маркизы или перголы они могли выбирать вместе. Фраза:

— Мне нужно посоветоваться с женой,

в такой ситуации совершенно не означает, что человек ничего не решает или пытается уйти от разговора. Ему действительно нужно согласовать конкретную часть решения с другим членом семьи.

То же самое относится к дизайнеру и прорабу. Их мнение может иметь очень большой вес, но влияние на решение и право принять окончательное решение — не одно и то же. Собственник может полностью доверять прорабу в технических вопросах, прислушиваться к его рекомендации по подрядчику, но окончательно выбирать компанию и согласовывать стоимость самостоятельно. Дизайнер может фактически определить цвет, фактуру и внешний вид изделия, но вообще не участвовать в обсуждении цены. Поэтому менеджеру необходимо понимать не только, кто находится перед ним, но и какую именно часть решения принимает каждый участник.

При этом определить реального ЛПР по внешности практически невозможно. Человек в рабочей одежде вполне может оказаться собственником дорогого дома, а тот, кто уверенно разговаривает со всеми на объекте и производит впечатление руководителя, может не иметь никаких полномочий принимать решение о покупке. Именно поэтому я всегда учил менеджеров одинаково уважительно разговаривать со всеми людьми на стройке.

Не нужно заранее решать:

— Это обычный рабочий, с ним разговаривать бессмысленно.

Но нельзя совершать и противоположную ошибку — считать лицом, принимающим решение, первого человека, который уверенно заявил:

— Здесь всё решаю я.

Вместо попыток угадывать лучше задать несколько совершенно нормальных прямых вопросов:

— Вы собственник дома?

— Вы сами будете принимать решение по воротам?

— С кем необходимо согласовать окончательный вариант?

— По дизайну вы принимаете решение самостоятельно или у вас есть дизайнер?

— Кто будет принимать окончательное решение по заказу?

Я не вижу необходимости придумывать здесь сложные психологические приёмы. Несколько простых вопросов обычно позволяют достаточно быстро понять реальную структуру принятия решения на объекте.

Одна из наиболее опасных ошибок в активных продажах — долго работать через человека, который на самом деле ничего не решает. Менеджер приезжает на объект, встречает прораба, строителя или другого участника проекта, и тот охотно вступает в разговор:

— Давай всё мне. Сделай расчёт, подготовь коммерческое предложение, а я сам поговорю с заказчиком и всё ему передам.

Для менеджера это очень комфортная ситуация. Кажется, что нужный контакт найден, работа идёт и теперь остаётся только подготовить предложение. Он делает замеры, тратит время на расчёты, готовит коммерческое предложение и передаёт его посреднику.

Проходит неделя.

— Ну что, разговаривали с заказчиком?

— Пока нет.

Проходит ещё некоторое время.

— Я ему всё передал. Он думает.

А потом менеджер приезжает на объект и обнаруживает, что ворота или окна уже установила совершенно другая компания. Причём собственник мог вообще не знать, что мы когда-то приезжали, делали замеры и готовили для него предложение. Человек, через которого мы пытались работать, просто не обладал полномочиями представлять интересы собственника или не придавал нашему предложению достаточного значения.

В результате менеджер выполнил значительную часть работы, но сама продажа практически даже не началась, потому что он ни разу не поговорил с человеком, который действительно принимал решение.

Именно поэтому, если окончательно выбирать поставщика и платить за заказ будет собственник, я считаю правильным стремиться хотя бы один раз поговорить непосредственно с ним. Это не означает, что нужно игнорировать прораба, дизайнера или кого-то ещё, кто участвует в проекте. Наоборот, отношения с ними необходимо сохранять. Хороший прораб сегодня работает на этом доме, завтра — на другом, а через несколько месяцев может привести ещё нескольких заказчиков. Более того, мне неоднократно встречались строители и подрядчики, с которыми мы сначала знакомились на чужих объектах, а впоследствии они сами становились нашими клиентами и заказывали продукцию уже для собственных домов.

Но хорошие отношения с посредником не должны становиться причиной того, что менеджер вообще никогда не поговорит с реальным ЛПР.

У меня был объект, где и прораба, и собственника звали Сергей. Когда я познакомился с прорабом, он объяснил мне примерно следующее:

— Заказчик очень занятой человек. Он такими вопросами заниматься не будет. Общайся со мной, я ему всё передам.

Можно было на этом остановиться. Но моей задачей было не получить разрешение прораба подготовить коммерческое предложение, а понять, кто действительно принимает решение и как будет происходить покупка. Позднее мне удалось встретить хозяина объекта и поговорить непосредственно с ним.

Конечно, посреднику иногда может не понравиться, что менеджер пытается выйти на собственника. Поэтому делать это нужно корректно, не превращая ситуацию в борьбу за влияние. Но если прораб действительно уполномочен заниматься этим вопросом, собственник сам это подтвердит:

— Да, всеми воротами занимается мой прораб. Общайтесь с ним.

Прекрасно. Теперь у нас есть не предположение, а точное понимание структуры сделки. Если собственник ответит иначе:

— Нет, это я выбираю сам. Давайте обсудим, мы также получили необходимую информацию.

Бывает и промежуточный вариант:

— Технические вопросы обсуждайте с прорабом, окончательную цену согласовывайте со мной, а внешний вид — с дизайнером.

И это тоже хороший результат. Теперь менеджер понимает роли всех участников и не пытается получить от одного человека решение, которое тот в принципе не уполномочен принимать.

Здесь важно не впасть в другую крайность. Стремление выйти на собственника не означает, что после этого всю сделку обязательно нужно вести исключительно через него. Наша задача — не отодвинуть остальных участников проекта, а выяснить реальную систему принятия решения. Если собственник делегировал технические вопросы прорабу, нужно работать с прорабом. Если выбор дизайна доверен дизайнеру — обсуждать его с дизайнером. Если итоговую стоимость и поставщика утверждает сам хозяин — эти вопросы необходимо обсуждать непосредственно с ним.

Иными словами, менеджеру нужно понимать четыре вещи: кто платит, кто выбирает поставщика, кто согласовывает отдельные характеристики продукта и кто может сказать окончательное «да». Иногда все эти функции сосредоточены у одного собственника, а иногда распределены между несколькими людьми.

В исходной версии этой главы рядом с определением ЛПР подробно обсуждалась ещё и роль цены: почему цена важна практически для любого собственника и почему нельзя делить клиентов на примитивные категории вроде «этому важен дизайн, а этому — цена». Сам принцип я считаю правильным, но здесь подробно развивать его не стоит. Цена и сравнение предложений у нас уже получили отдельное полноценное место в главе 24, а особенности мотивации именно собственника логичнее разобрать в следующих разделах этой главы.

Для начала достаточно правильно определить, с кем мы вообще имеем дело.

Можно идеально провести презентацию, правильно сделать замеры, подготовить сильное коммерческое предложение и потратить много времени на последующие переговоры. Но если всё это было сделано для человека, который ничего не решает, продажа фактически ещё даже не началась.

После того как реальная структура принятия решения понятна и мы действительно вышли на собственника, появляется следующий вопрос: как этот человек смотрит на покупку, за что он готов платить и чего ожидает от предложения компании. Именно с этого начинается понимание собственника как отдельной целевой клиентской группы.

9.2. Как мыслит собственник

Чтобы успешно продавать собственнику дома, необходимо понимать одну простую вещь: он покупает продукцию для себя. Он сам будет каждый день открывать эти ворота, смотреть из этих окон, пользоваться маркизой или перголой. Именно он заплатит за продукцию, и именно ему придётся годами жить с последствиями правильного или неправильного выбора.

Поэтому большинство собственников, с которыми мне приходилось работать, искали не самый дешёвый и не обязательно самый дорогой вариант. Они хотели получить хорошее качество за разумные деньги.

Конечно, встречались клиенты, которые прямо говорили:

— Я строю дом, в финансах не ограничен. Покажите мне самое лучшее, что вообще существует на рынке.

Такие заказчики действительно есть, но их меньшинство. По моему опыту, примерно 80–90% собственников рассуждали несколько иначе:

— Я не хочу переплачивать просто за название или за понты. Мне нужен хороший продукт за адекватные деньги. Расскажите, какие вообще есть варианты.

И вот здесь начинается настоящая работа менеджера. Ему недостаточно назвать цену или показать клиенту один продукт со словами:

— Вот это вам нужно.

Собственник зачастую не является специалистом в воротах, окнах, роллетах или другой продукции, которую мы продавали. Он может впервые в жизни покупать подобное изделие и просто не знать, какие решения существуют на рынке, чем они отличаются и за что имеет смысл доплачивать. Поэтому одна из задач менеджера — дать человеку возможность разобраться.

Условно можно показать несколько уровней продукта. Есть премиальное решение с лучшими материалами, максимальной комплектацией, дополнительными возможностями и соответствующей стоимостью. Есть качественный продукт среднего или высокого уровня, в котором может не быть части премиальных функций, но который надёжен и способен много лет нормально выполнять свою задачу. Есть бюджетный сегмент, где более низкая цена достигается за счёт определённых материалов, технологий, комплектации или ресурса отдельных элементов.

Но показать три ценника недостаточно. Клиенту нужно объяснить разницу.

Не просто:

— Эти ворота стоят 100 тысяч, а эти — 70.

А:

— Вот что вы получаете за дополнительные 30 тысяч. Вот эти преимущества есть в более дорогом варианте. А вот от чего вы отказываетесь, если выбираете более доступное решение.

После такого объяснения собственник уже сравнивает не две абстрактные цифры, а два понятных ему продукта.

При этом хороший менеджер не должен автоматически вести каждого клиента к самому дорогому варианту. Если преимущества премиального продукта действительно нужны собственнику, их необходимо показать и объяснить. Но если человек никогда не воспользуется дополнительными функциями, нет смысла убеждать его переплачивать только потому, что с более дорогого изделия компания заработает больше.

С другой стороны, существует граница, после которой экономия становится неразумной. В нашей продуктовой линейке были совсем бюджетные решения, которые мы принципиально не хотели рекомендовать собственникам. Я всегда рассуждал достаточно просто: если я сам, понимая разницу в качестве, не установил бы такой продукт у себя дома, почему я должен убеждать клиента установить его у себя?

Поэтому мы могли совершенно спокойно сказать:

— Да, на рынке существует вариант дешевле. Но мы его вам не рекомендуем. На наш взгляд, эта экономия уже не соответствует потере в качестве. Если для вас основная задача — купить максимально дешево, такой продукт можно приобрести в другой компании. Мы не хотим продавать вам то, что сами не считаем хорошим решением.

На первый взгляд может показаться, что продавец таким образом сам отказывается от части потенциальных сделок. На практике подобная позиция нередко, наоборот, усиливала желание собственника работать именно с нами. Человек видел, что перед ним не пытаются любой ценой закрыть продажу и получить деньги. Менеджер готов был прямо сказать, какой вариант считает разумным, а какой — нет.

Именно поэтому я считаю важным разделять два совершенно разных утверждения: «клиенту важна цена» и «клиент хочет купить самое дешёвое».

Большинство собственников действительно обращают внимание на стоимость. Но это вовсе не означает, что они ищут минимальную цену. Гораздо чаще человек пытается понять, соответствует ли цена тому, что он получает.

Если более дорогой продукт действительно лучше, нужно объяснить, в чём заключается эта разница. Если дополнительная стоимость обусловлена функциями, которые конкретному человеку не нужны, об этом тоже стоит сказать. Поэтому реальный вопрос собственника зачастую звучит не «Где дешевле?», а «Какой вариант даст мне максимум за мои деньги?».

Даже состоятельный человек обычно хочет понимать, сколько такой продукт реально стоит на рынке и за что именно он доплачивает. Желание разумно распорядиться своими деньгами совершенно не противоречит возможности купить дорогой продукт.

Есть и ещё одна важная особенность. Когда человек строит дом, он одновременно принимает огромное количество решений и имеет дело с множеством совершенно разных подрядчиков и товаров. Фундамент, кровля, окна, электрика, отопление, ворота, отделка, сантехника, благоустройство — профессионально разбираться во всём этом невозможно.

Поэтому при покупке незнакомого технического продукта у собственника естественным образом возникают два вопроса:

«Действительно ли это хороший продукт?»

и

«Не переплачиваю ли я за него?»

Ответить на первый словами:

— Поверьте, это очень хорошие ворота, недостаточно.

Менеджер должен объяснить, почему считает продукт хорошим, чем он отличается от альтернатив и за что именно клиент платит деньги. Дополнительным подтверждением могут стать уже выполненные компанией объекты. Если неподалёку мы раньше что-то устанавливали, собственник мог посмотреть результат своими глазами, а иногда и поговорить с предыдущим заказчиком. Тогда перед ним находилась уже не только презентация продавца, но и реальный результат работы компании.

Для самого менеджера здесь полезно периодически задавать себе простой вопрос:

«Если бы это был мой дом и мои деньги, какой вариант я бы выбрал?»

Иногда ответом действительно будет самый дорогой продукт, потому что его преимущества стоят дополнительных денег. В другой ситуации оптимальным окажется средний вариант, поскольку переплачивать за часть функций конкретному человеку нет никакого смысла. А иногда клиента нужно честно предупредить, что дальнейшее снижение стоимости уже слишком сильно скажется на качестве.

Такой подход не означает, что менеджер должен решать за собственника. Наоборот, его задача — предоставить человеку информацию, которой тот сам не обладает, и позволить ему сделать осознанный выбор.

Именно поэтому я всегда достаточно скептически относился к продажам, в которых задача менеджера сводится к тому, чтобы любой ценой направить человека к заранее выбранному продукту. В активных продажах на частных домах гораздо сильнее работает позиция специалиста, который помогает разобраться в вариантах.

Если клиент после подробного сравнения говорит:

— Я понимаю разницу. Мне всё равно нужен самый дорогой вариант, прекрасно.

Если говорит:

— Эти дополнительные функции мне не нужны. Давайте возьмём предыдущую комплектацию, тоже прекрасно.

Человек понимает, что покупает и почему выбрал именно этот вариант.

При этом понятие «лучший вариант» у каждого собственника своё. Даже два человека с одинаковым бюджетом, строящие примерно одинаковые дома, могут сделать совершенно разный выбор. Один готов доплатить за внешний вид, другой — за безопасность, третий — за автоматику и дополнительные функции, а четвёртый предпочитает максимально простую конструкцию, которая надёжно выполняет свою основную задачу.

Поэтому недостаточно понять общую логику собственника — хорошее качество за разумные деньги. Менеджеру необходимо выяснить, что именно конкретный человек вкладывает в понятие «хороший продукт» и за какие преимущества лично он готов платить.

Именно из этого складываются мотивы покупки, которые мы разберём в следующем разделе.

9.3. Основные мотивы покупки

Когда мы говорим о мотивах покупки, очень легко попытаться разделить всех клиентов на несколько готовых категорий. На обучении по продажам мне неоднократно встречались подобные классификации: одному клиенту прежде всего важна безопасность, другому — внешний вид, третьему — технологии, четвёртому — цена. Предполагалось, что менеджер должен как можно быстрее определить тип человека и дальше строить презентацию в соответствии с этим типом.

Я всегда относился к такому подходу достаточно скептически, потому что в реальной жизни человек редко укладывается в одну категорию. Собственник одновременно может хотеть красивые ворота, хорошую автоматику, надёжность, безопасность и при этом совершенно не хотеть переплачивать. Один мотив не отменяет остальные, а приоритеты клиента могут меняться по мере того, как он узнаёт больше о продукте и видит реальные цены.

Поэтому задача менеджера заключается не в том, чтобы как можно быстрее присвоить человеку определённый тип, а в том, чтобы понять, что действительно важно именно этому собственнику.

Узнать это можно самым простым способом — задавать вопросы и внимательно слушать ответы.

— Что для вас особенно важно при выборе?

— Какие варианты вы уже смотрели?

— На что обращаете внимание?

— Хотите максимальную комплектацию или вам нужны только основные функции?

— Есть ли характеристики, за которые вы готовы доплатить?

Необязательно задавать эти вопросы подряд, превращая разговор в анкетирование. Они естественным образом появляются в процессе обсуждения объекта и продукта. Собственник постепенно сам рассказывает, что ему нравится, чего он опасается, что видел у соседей, за что готов платить и что считает ненужным.

После этого один и тот же продукт можно презентовать совершенно по-разному.

Если собственника особенно интересует безопасность, имеет смысл подробнее объяснить конструкцию изделия, способы защиты и характеристики, связанные именно с безопасностью. Если для него важен внешний вид, больше внимания нужно уделить цветам, фактурам, рисункам и тому, как изделие будет сочетаться с фасадом дома. Если человек интересуется технологиями, можно подробнее показать автоматику, дистанционное управление и дополнительные функции. Если основным требованием является надёжность, стоит сделать акцент на конструкции, ресурсе, качестве комплектующих и дальнейшем обслуживании.

Это не означает, что остальные характеристики нужно скрывать. Менеджер просто распределяет внимание в соответствии с интересами конкретного человека. Нет смысла двадцать минут подробно рассказывать о функции, которая клиенту совершенно безразлична, только потому, что менеджер привык включать её в каждую презентацию.

При этом цена, на мой взгляд, находится несколько в другой плоскости. Я бы не ставил её в один ряд с дизайном, безопасностью, технологиями или надёжностью.

Человек действительно может в первую очередь интересоваться одной из этих характеристик, но стоимость предложения всё равно будет иметь значение. Все люди зарабатывают деньги, тратя на это время и силы, и совершенно естественно, что они не хотят потратить их на продукт, который плохо работает, быстро потребует замены или просто был продан значительно дороже своей реальной стоимости.

Поэтому желание получить хорошее качество за разумные деньги существует практически независимо от остальных мотивов покупки. Даже собственник, который в начале разговора говорит:

— Мне нужно самое лучшее. Цена не имеет значения, может совершенно иначе посмотреть на ситуацию после того, как увидит конкретные цифры.

У нас неоднократно возникали подобные случаи. Клиент с самого начала заявлял:

— Мне нужно только самое лучшее. Считайте самый дорогой вариант.

Менеджер воспринимал его слова буквально, подбирал премиальный продукт, делал расчёт и приезжал с коммерческим предложением. Собственник смотрел на стоимость и неожиданно говорил:

— Ничего себе! Почему так дорого? Сосед поставил ворота почти в два раза дешевле.

Хотя несколько дней назад этот же человек сам просил предложить ему исключительно премиальный вариант.

Означает ли это, что менеджер плохо выяснил потребности? Не обязательно. Он сделал вывод на основании информации, которую дал ему сам клиент. Проблема заключается в другом: пока человек не увидел реальные цены, он и сам мог не понимать, сколько действительно готов заплатить за свои пожелания.

Сказать:

— Я хочу самое лучшее,
очень легко.

Совсем другое дело — увидеть конкретную стоимость и решить, действительно ли преимущества премиального продукта стоят для тебя этой разницы.

Именно поэтому я считаю полезным по возможности давать собственнику несколько вариантов для сравнения, даже если первоначально он уверенно говорит, что рассматривает только один уровень продукта. Это не обязательно должны быть три огромных коммерческих предложения с десятками страниц. Смысл в другом — человек должен увидеть альтернативы и понять, что меняется вместе с ценой.

Условно можно показать бюджетный вариант, оптимальный по соотношению цены и качества и премиальный. При этом задача менеджера — не просто расположить три цифры по возрастанию, а честно объяснить различия.

Если бюджетный продукт мы сами не рекомендуем, об этом следует сказать прямо. Если средний вариант практически не уступает премиальному по основным характеристикам, но стоит заметно дешевле, это тоже нужно объяснить. Если премиальный продукт обладает реальными преимуществами, которых нет у остальных, собственник должен понимать, за что именно ему предлагают доплатить.

Например, у нас могла возникнуть ситуация, когда качественный продукт белорусского производства по своим основным характеристикам не уступал значительно более дорогому немецкому аналогу, а в отдельных решениях даже превосходил его. При этом премиальный европейский производитель мог предлагать лучшую автоматику или другие возможности, которых действительно не было у более доступного варианта.

В такой ситуации неправильно строить презентацию по принципу:

— Этот продукт хороший, а этот плохой.

Оба могут быть хорошими, просто они находятся в разных ценовых категориях и обладают разным набором преимуществ. Менеджеру необходимо показать фактическую разницу, а затем позволить собственнику решить, насколько эти преимущества важны именно для него и готов ли он за них доплачивать.

Одна из распространённых ошибок продавца заключается в том, что он слишком рано решает, будто уже полностью понял клиента.

Человек приехал на дорогом автомобиле — значит, предлагаем самое дорогое.

Попросил скидку — значит, для него главное минимальная цена.

Долго выбирает цвет — значит, его интересует исключительно дизайн.

Все эти выводы могут оказаться ошибочными.

Внешний уровень достатка тем более не даёт права решать за человека, как ему следует распоряжаться своими деньгами. Очень обеспеченный собственник может быть чрезвычайно рациональным покупателем и внимательно считать каждую разницу в цене. Другой человек с гораздо более ограниченным бюджетом, наоборот, может решить, что конкретно на воротах, окнах или другом изделии экономить не хочет и лучше один раз купить более дорогой вариант.

Даже прямые слова клиента не всегда позволяют заранее определить его окончательный выбор, потому что мнение может измениться после того, как человек увидит реальные харак-

теристики, варианты и стоимость. Это нормально. В процессе продажи собственник получает новую информацию и уточняет собственные приоритеты.

Поэтому менеджеру не нужно угадывать клиента и тем более принимать решение вместо него. Его задача — задавать вопросы, слушать ответы, показывать подходящие альтернативы, объяснять различия и делать больший акцент на тех характеристиках, которые действительно представляют ценность для конкретного человека.

А окончательный выбор должен оставаться за собственником.

В этом и заключается правильная работа с мотивами покупки. Мы не пытаемся загнать человека в заранее придуманную категорию и затем провести его по соответствующему скрипту. Мы постепенно понимаем его реальные приоритеты и помогаем подобрать продукт, который этим приоритетам соответствует.

Когда менеджер понял, что именно важно собственнику, можно переходить к практической работе с ним. А начинается она с первого знакомства — того самого момента, когда продавец без приглашения появляется на строительном объекте и должен за несколько минут превратить совершенно незнакомого человека в потенциального клиента, с которым можно продолжить общение.

9.4. Первый контакт с собственником

Первый контакт с собственником не должен быть сложным. Менеджеру не нужно за первые тридцать секунд подробно рассказывать историю компании, перечислять её достижения, презентовать всю продукцию или пытаться немедленно что-нибудь продать. Главная задача значительно проще: познакомиться с человеком, объяснить причину своего появления и получить возможность продолжить общение.

Я всегда придерживался простого принципа: будьте проще — люди к вам потянутся. Поэтому наши первые разговоры с собственниками обычно происходили максимально естественно, без длинных заученных вступлений и лишней официальности.

Например:

— Здравствуйте. Подскажите, вы случайно не хозяин дома?

— Да.

— Отлично. Я хотел с вами пообщаться по поводу ворот и окон. Вижу, что их у вас пока нет. Мы этим занимаемся. Я приезжал к клиенту на соседний объект, увидел ваш дом и решил заехать познакомиться.

Этого вполне достаточно, чтобы начать разговор.

Совсем необязательно с первых секунд выдавать человеку стандартную презентацию:

— Добрый день. Меня зовут Александр, я представляю компанию такую-то, мы уже столько-то лет являемся одним из ведущих поставщиков...

Собственник ещё даже не понял, зачем к нему подошли, а менеджер уже заставляет его слушать информацию, которая в данный момент ему совершенно не нужна. Название компании, имя менеджера, выполненные объекты, ассортимент и остальные подробности естественным образом появятся через несколько минут, если разговор продолжится. В первые секунды человеку гораздо важнее понять две вещи: кто перед ним и почему этот человек к нему подошёл.

При активных продажах необходимо помнить ещё об одной особенности: собственник вас не приглашал. Вы сами увидели строящийся дом, остановились, зашли на объект и начали разговор. Поэтому первоначальная настороженность с его стороны совершенно естественна. Не нужно воспринимать её как личный негатив или сразу пытаться пробить защиту какими-то специальными техниками. Гораздо полезнее быстро показать, что перед человеком обычный адекватный специалист, который занимается конкретным направлением и увидел возможность предложить свои услуги.

Особенно хорошо здесь работает естественный контекст появления:

— Я был у вашего соседа.

— Мы здесь неподалёку уже устанавливали ворота.

— Ехал к другому клиенту и увидел ваш объект.

— Увидел, что дом строится и ворота ещё не установлены, поэтому решил остановиться.

После такой фразы собственник понимает, откуда вы взялись и почему разговариваете именно с ним. При этом ничего придумывать не нужно. Если действительно приехали к соседу — скажите об этом. Если просто проезжали мимо и увидели строящийся дом — так и скажите. Простое правдивое объяснение в такой ситуации работает значительно естественнее, чем искусственно подготовленная легенда.

При этом я никогда не ставил перед менеджером задачу обязательно что-нибудь продать во время первого знакомства. Было бы странно ожидать, что человек, который пять минут назад вообще не знал о существовании нашей компании, немедленно подпишет договор.

У первого контакта должна быть гораздо более реалистичная цель.

Задача минимум — познакомиться и получить номер телефона собственника.

Если это удалось, первый контакт уже можно считать результативным. Теперь человек не потерян. Его можно внести в клиентскую базу, сохранить информацию об объекте, понять примерные сроки возникновения потребности и договориться, когда будет уместно связаться снова.

Задача максимум — дополнительно выяснить потребности. Если собственник никуда не торопится и сам готов разговаривать, можно узнать, какие изделия ему понадобятся, на каком этапе находится строительство, что он уже смотрел и когда планирует заниматься воротами, окнами, роллетами или другой интересующей нас продукцией. Если он готов прямо сейчас подробно обсуждать будущий заказ — прекрасно, обсуждайте. Но не нужно искусственно растягивать разговор и пытаться получить от первого знакомства больше, чем человек в данный момент готов дать.

Иногда хороший результат первого контакта выглядит очень просто:

— Давайте обменяемся телефонами. Когда вам будет актуально, созвонимся.

И этого действительно достаточно.

Одной из самых распространённых реакций собственника при таком холодном знакомстве была фраза:

— Спасибо, мне ничего не нужно. Я уже всё заказал.

Иногда человек действительно всё заказал, и тогда на этом конкретном продукте продавать уже нечего. Но по моему опыту, достаточно часто такая фраза была просто самым удобным способом быстро закончить разговор с незнакомым продавцом.

Поэтому после слов «я уже всё заказал» необязательно мгновенно разворачиваться и уходить. Можно совершенно спокойно задать один-два уточняющих вопроса:

— А какие ворота выбрали?

Или:

— Какого производителя заказали?

Или:

— А в какой компании покупали?

Мы хорошо знали свой рынок и практически всех основных игроков в Краснодаре, поэтому ответы обычно быстро показывали реальную ситуацию. Если собственник действительно сделал заказ, он, как правило, без затруднений мог рассказать, что выбрал и где купил. В таком случае всё понятно: нет никакого смысла продолжать продавать человеку то, что ему уже не нужно.

Но иногда после нескольких обычных вопросов становилось очевидно, что никакого заказа ещё нет. Человек просто смотрит варианты, откладывает решение или не хочет сейчас разговаривать.

И здесь не нужно пытаться поймать его на неправде:

— Вот видите! Вы же сказали, что уже заказали, а на самом деле ничего не заказали!

Мы не следователи, а продавцы. Наша задача не разоблачить человека, а сохранить возможность для дальнейшего общения.

Можно спокойно сказать:

— Если вы пока просто смотрите варианты, давайте обменяемся контактами. Я сейчас не буду вас отвлекать. Когда вам будет удобно вернуться к этому вопросу — созвонимся.

Если собственник говорит:

— Через месяц,
значит, связываемся через месяц.

Если:

— Мне это понадобится примерно через полгода,
значит, фиксируем эту информацию и возвращаемся к разговору через полгода.

Именно поэтому в активных продажах так важна клиентская база. Человек, которому сегодня ничего не нужно, через несколько месяцев может превратиться в совершенно реального покупателя. Но только при условии, что менеджер сохранил контакт и помнит, когда к нему необходимо вернуться.

При холодном знакомстве некоторые собственники неохотно оставляют телефон ещё и потому, что прекрасно понимают возможные последствия. Сегодня человек дал номер одному продавцу, а завтра ему начинают звонить каждую неделю, добавляют в рассылки и постоянно пытаются что-нибудь предложить.

Поэтому иногда полезно сразу снять это опасение:

— Я вам названивать не буду и ни в какие рассылки номер не добавлю. Просто сохраним контакты. Скажите, когда этот вопрос станет актуальным, и я свяжусь с вами примерно в это время.

После этого оставить номер человеку значительно проще.

Но дальше менеджер обязан выполнить своё обещание. Если собственник сказал позвонить через три месяца, не нужно звонить через три дня. Доверие начинает формироваться не после красивой презентации компании, а с таких мелочей: сказал, что не будешь надоедать, — не надоедай; договорился связаться в определённое время — свяжись именно тогда.

Отдельная особенность активных продаж заключается в том, что прямой контакт собственника далеко не всегда лежит на поверхности. Иногда для его получения требуется просто проявить немного инициативы.

Однажды я приехал на очень серьёзный объект. Уже по самому дому было понятно, что строительство крупное, а на территории находилась охрана. Я подошёл к охраннику и спросил, с кем можно поговорить.

Он ответил:

— Сейчас посмотрю. У меня здесь записаны все ответственные лица.

Охранник открыл большую книгу с контактами и начал искать телефон прораба. Но наверху страницы я увидел написанное значительно крупнее остальных:

«Сергей Викторович»

и номер телефона.

Пока охранник диктовал мне телефон прораба, я запомнил и сохранил номер Сергея Викторовича, после чего позвонил ему напрямую.

Естественно, первый вопрос был:

— Вы кто? Откуда у вас мой номер?

Я совершенно спокойно объяснил:

— Проезжал мимо вашего объекта, заехал. Ребята хотели дать мне телефон прораба, я увидел в книге ваш номер и решил обратиться непосредственно к вам.

Впоследствии Сергей Викторович приехал на объект, и мы познакомились лично. Во время осмотра я сразу обратил его внимание на серьёзную техническую проблему: стены гаража были выполнены таким образом, что конкретный тип ворот, который он хотел установить, нормально работать в этом проёме не смог бы.

Для собственника это стало важным моментом. Перед ним оказался уже не просто человек, который приехал что-нибудь продать, а специалист, способный увидеть проблему на объекте и предупредить о ней до заказа. После этого характер нашего общения совершенно изменился.

Если бы я в тот день ограничился исключительно телефоном прораба, неизвестно, состоялось бы вообще наше знакомство с собственником.

Была у меня и совершенно другая история, которая хорошо показывает, насколько неожиданно иногда находится нужный контакт.

Я увидел строящийся дом, на котором никого не было. Зашёл на территорию, походил вокруг, посмотрел, не работает ли кто-нибудь с другой стороны здания. Никого.

Когда я вышел обратно на улицу, заметил человека, который стоял на ступеньках дома напротив, курил и с лёгкой улыбкой наблюдал за мной.

Я спросил:

— Здравствуйте. Вы случайно не знаете хозяина этого дома?

Он ответил:

— Я за вами стою и наблюдаю. Думаю, что вы там собрались делать на объекте, где вообще никого нет?

Я объяснил, что занимаюсь воротами, окнами и другими изделиями и хотел найти кого-нибудь из строителей или хозяина, чтобы познакомиться.

И тут он сказал:

— У меня есть его телефон. Это мой родной брат.

И совершенно спокойно дал мне номер собственника.

При постоянной территориальной работе подобные ситуации происходят регулярно. Иногда собственник находится непосредственно на объекте. Иногда его контакт даст прораб. Иногда — сосед. Иногда — родственник. Поэтому активные продажи требуют не только умения разговаривать, но и обычной человеческой инициативности. Если менеджер увидел потенциально интересный объект, нужно попытаться понять, кто с ним связан и как выйти на нужного человека, а не проехать мимо только потому, что собственника сейчас не видно у ворот.

В то же время этот раздел не следует превращать в ещё одну общую главу о технике первого контакта. Подробно сам принцип холодного знакомства, первые фразы, поведение менеджера на объекте и дальнейшую последовательность первого контакта мы уже разобрали в главе 20. Здесь важна именно специфика собственника дома.

Собственник — это человек, к которому менеджер чаще всего приходит без приглашения, непосредственно в процессе строительства. Поэтому хороший первый контакт с ним не обязательно заканчивается договором, коммерческим предложением или даже полноценной презентацией. Иногда его результат — всего лишь имя, номер телефона, несколько слов о будущем заказе и договорённость вернуться к разговору через определённое время.

Но именно из такого короткого знакомства через несколько недель или месяцев может вырасти полноценная продажа.

А когда контакт уже установлен и собственник начинает всерьёз рассматривать предложение компании, совершенно естественно появляются вопросы, сомнения и возражения. Именно их особенности разберём в следующем разделе.

9.5. Типичные возражения собственников

Возражения со стороны собственника — совершенно нормальная часть продажи. Человек собирается потратить собственные деньги на продукт, в котором зачастую профессионально не разбирается, и естественно хочет убедиться, что принимает правильное решение. Поэтому задача менеджера заключается не в том, чтобы спорить с клиентом или любой ценой доказать ему, что он неправ, а в том, чтобы понять причину сомнения, дать недостающую информацию и продолжить диалог.

За годы работы чаще всего мы сталкивались с тремя основными возражениями:

— Дорого. Я ожидал, что будет дешевле.

— Мне нужно подумать.

— У конкурентов дешевле.

К ним периодически добавлялось ещё одно:

— Я вас первый раз вижу. Откуда я знаю, что вы вообще нормально всё сделаете?

На первый взгляд смысл каждой из этих фраз совершенно понятен. Но в действительности за одинаковыми словами могут стоять разные причины, и именно поэтому нельзя отвечать на возражения автоматически.

Возьмём самое распространённое:

— Дорого.

Первое, чего не должен делать менеджер, — немедленно начинать оправдываться или предоставлять скидку. Сначала необходимо понять, что конкретно означает слово «дорого» в данном случае.

Очень часто собственник вообще не знает, сколько должен стоить продукт. До строительства своего дома он мог никогда в жизни не покупать автоматические ворота, роллеты, маркизу или перголу. У него просто существовало какое-то внутреннее представление о цене. Например, человек предполагал, что ворота обойдутся ему примерно в определённую сумму, а после расчёта увидел цифру значительно выше.

Первая эмоциональная реакция:

— Ничего себе. Дорого.

Но это ещё совершенно не означает, что наше предложение действительно дороже рынка. Возможно, первоначальные ожидания собственника просто не совпали с реальной стоимостью продукта.

В такой ситуации спорить фразой:

— Нет, у нас недорого,

бессмысленно. Для клиента дорого, иначе он бы этого не сказал. Гораздо полезнее уточнить:

— А с какой стоимостью вы примерно рассчитывали столкнуться?

После этого становится понятно, в чём заключается разрыв между ожиданиями человека и реальным предложением. Далее можно объяснить, из чего складывается стоимость, что входит в комплектацию и какие существуют варианты уменьшения цены без критической потери качества.

Совсем другая ситуация, когда собственник говорит:

— У конкурентов мне посчитали дешевле.

Здесь уже появляется конкретная точка сравнения. Но само наличие более низкой цифры ещё ничего не говорит. Нужно понять, сравниваем ли мы вообще одинаковые предложения.

Какой производитель?

Какая модель?

Какая комплектация?

Какая автоматика?

Что входит в стоимость?

Включён ли монтаж?

Какие используются комплектующие?

Каковы гарантийные обязательства?

Иногда после такого сравнения выяснялось, что предложения действительно практически одинаковые и конкурент просто продаёт дешевле. Такое тоже бывает, и не нужно придумывать несуществующие преимущества только для того, чтобы оправдать собственную цену.

Но достаточно часто за двумя похожими названиями скрывались разные продукты или разные объёмы работ. Клиент видел две итоговые цифры и совершенно логично спрашивал:

— Почему у вас дороже?

Если менеджер знает собственный продукт и понимает рынок, он должен уметь спокойно показать разницу.

Подробно работу с ценой, скидками и предложениями конкурентов мы уже разбирали в отдельной главе 24, поэтому здесь нет смысла повторять всю эту механику. Для работы именно с собственником важно другое: фраза «у вас дорого» не должна автоматически превращаться для менеджера ни в отказ, ни в команду предоставить скидку. Сначала необходимо выяснить, что человек на самом деле сравнивает и почему воспринимает цену именно так.

Второе очень распространённое возражение:

— Мне нужно подумать.

Само по себе оно практически ничего не объясняет.

О чём именно человеку нужно подумать?

О цене?

О производителе?

О цвете?

О комплектации?

Нужно посоветоваться с женой?

Показать предложение прорабу?

Сравнить ещё несколько компаний?

Дождаться определённого этапа строительства?

Или собственник просто не хочет прямо сейчас говорить менеджеру «нет»?

Поэтому фразу «мне нужно подумать» нельзя оставлять без уточнения. Но и давить на человека вопросом:

— А что тут думать?

тоже не нужно.

Можно совершенно спокойно спросить:

— Конечно. Подскажите только, пожалуйста, что именно вы хотели бы ещё для себя понять или сравнить? Может быть, я сейчас смогу дать вам недостающую информацию.

Иногда клиент отвечает:

— Мне нужно с женой цвет согласовать.

Прекрасно. Значит, проблема вообще не в продукте и не в цене.

Другой говорит:

— Хочу получить ещё два предложения и сравнить.

Тоже нормальная ситуация. Теперь менеджер хотя бы понимает, что происходит, и может договориться, когда будет разумно вернуться к разговору.

Третий отвечает:

— Если честно, меня цена смущает.

И тогда первоначальное «мне нужно подумать» превращается в конкретное возражение, с которым уже можно работать.

Особенно важно не превращать «я подумаю» в бессрочное ожидание.

Менеджер отдал предложение, услышал:

— Я подумаю,

и отвечает:

— Хорошо, звоните, если что.

После этого проходит месяц, и сотрудник рассказывает руководителю:

— Клиент пока думает.

Вполне возможно, клиент уже давно ничего не думает. Он заказал у конкурента, изменил решение или просто забыл о менеджере.

Поэтому разговор желательно заканчивать конкретной договорённостью:

— Хорошо. Давайте вы спокойно посмотрите предложение, а я позвоню вам в четверг. Если появятся вопросы, всё обсудим.

Тогда у сделки появляется следующий шаг.

Отдельная группа сомнений собственника связана не с продуктом и не с ценой, а с доверием к самой компании.

Однажды клиент сказал нам совершенно прямо:

— Я вас первый раз вижу. Откуда я знаю, что вы вообще нормально всё сделаете?

И он был абсолютно прав.

Мы сами знали, сколько объектов уже выполнили, как давно работаем и какого качества была наша работа. Но собственник этого знать не мог. Для него перед ним находились незнакомые люди, которым предлагалось заплатить значительную сумму и доверить часть собственного дома.

В офисе у нас висела карта выполненных объектов. На тот момент на ней уже были отмечены сотни домов, а позднее количество выполненных объектов исчислялось тысячами. Мы показали клиенту эту карту, и человек увидел реальный масштаб нашей работы. Перед ним была уже не просто фраза продавца «мы давно работаем и всё делаем качественно», а наглядное подтверждение того, что компания действительно выполнила большое количество объектов.

Вопрос практически снялся.

Мне нравится этот пример потому, что он хорошо показывает ценность самого возражения. Если бы собственник ничего не сказал, мы могли бы вообще не понять, что именно мешает ему принять решение. Возможно, менеджер продолжал бы рассказывать о характеристиках ворот, обсуждать автоматику или пытаться изменить цену, хотя настоящая проблема заключалась совсем в другом:

«Я просто не уверен, что могу вам доверять».

Когда человек проговаривает сомнение, он фактически показывает менеджеру препятствие, которое находится между текущим разговором и покупкой.

Поэтому возражений не нужно бояться.

«Дорого» иногда означает:

— Объясните мне, почему это столько стоит.

«У конкурентов дешевле»:

— Покажите, чем отличаются эти предложения.

«Я вас первый раз вижу»:

— Дайте мне основания доверить вам свой дом и деньги.

«Мне нужно подумать»:

— Я пока не готов принять решение, помогите понять почему или дайте мне необходимое время.

Конечно, не каждое возражение обязательно скрывает потенциальную продажу. Иногда «дорого» действительно означает, что человек не располагает необходимым бюджетом. Иногда

предложение конкурента объективно выгоднее. Иногда собственник действительно уже выбрал другую компанию. Иногда после всех объяснений он просто не хочет покупать у нас.

Это нормально.

Задача менеджера не заключается в том, чтобы превратить каждое «нет» в «да». Наша задача — не закончить продажу раньше времени только потому, что клиент высказал первое сомнение.

Поэтому вместо спора необходимо продолжать разговор: уточнять, задавать вопросы, понимать причину возражения и давать именно ту информацию, которой человеку не хватает для принятия решения. А если собственнику действительно требуется время, необходимо договориться о следующем контакте.

При работе с владельцами частных домов это особенно важно. Покупка ворот, окон, роллет или других дорогостоящих изделий редко является импульсивным решением. Человек сравнивает производителей, компании, комплектации, цены, обсуждает покупку с семьёй, прорабом или дизайнером и только после этого принимает окончательное решение.

Поэтому хорошо отработанное возражение далеко не всегда заканчивается словами:

— Хорошо, давайте прямо сейчас подписывать договор.

Иногда лучший результат разговора выглядит иначе:

— Теперь я понял разницу. Давайте я вечером обсужу это с женой, а завтра созвонимся.

Это не проигранная продажа. Наоборот, менеджер выяснил причину сомнения, дал человеку необходимую информацию и сохранил движение сделки вперёд.

Именно поэтому возражение собственника следует воспринимать не как неприятную помеху, а как дополнительную информацию о том, что мешает ему принять решение. Чем точнее менеджер понимает эту причину, тем меньше ему приходится угадывать и тем предметнее становится дальнейший разговор.

9.6. Назначение встречи

При работе с собственниками домов я всегда старался по возможности переводить общение из телефонного разговора в личную встречу. По телефону удобно решить организационные вопросы, уточнить несколько деталей или договориться о времени, но полноценно показать технический продукт, образцы и подготовленное предложение значительно проще при личном общении.

Особенно это важно, когда речь идёт о продукции с большим количеством вариантов исполнения. Ворота могут отличаться конструкцией, рисунком, цветом, автоматикой и дополнительными опциями. У окон свои профили, стеклопакеты и фурнитура. У маркиз, роллет и пергол — свои особенности. Если просто перечислять всё это по телефону, значительная часть информации останется для собственника абстрактной. Когда человек видит образцы и одновременно может задавать вопросы, разобраться в предложении ему значительно легче.

При этом у встречи всегда должен быть понятный повод. Просить собственника потратить время просто потому, что менеджеру хочется с ним встретиться, бессмысленно.

Если первоначально мы познакомились непосредственно на объекте, разговор мог развиваться так:

— Давайте я всё посчитаю, подготовлю коммерческое предложение, а потом ещё раз встретимся и спокойно его обсудим.

Если телефон собственника удалось получить через прораба, смежника или другого человека на стройке, повод мог быть другим:

— Я уже был на вашем объекте, посмотрел проёмы и снял предварительные размеры. Давайте встретимся, я покажу, что получилось, заодно уточним размеры, уровень чистого пола и остальные детали. Привезу образцы и покажу, какие есть варианты.

То есть человек должен понимать, зачем ему нужна эта встреча. Сделать замер, уточнить технические параметры, посмотреть образцы, выбрать комплектацию, обсудить подготовленное коммерческое предложение — всё это конкретные причины потратить время.

Иногда собственник отвечал:

— А зачем встречаться? Просто скажите мне цену по телефону.

Такое желание вполне понятно. Клиент хочет быстро получить цифру и сравнить её с другими предложениями. Но именно здесь возникает одна из проблем продажи сложного технического продукта.

Представим, что менеджер уже выяснил потребности, съездил на объект, сделал замеры, подобрал продукт и подготовил коммерческое предложение. После всей этой работы он звонит клиенту и говорит:

— Стоимость — 350 тысяч рублей.

Вся проделанная работа для собственника мгновенно превращается в одну цифру.

Он ещё не понимает, что именно ему предложили, почему выбрана такая комплектация, какая автоматика входит в стоимость, какие предусмотрены работы и чем этот вариант отличается от предложения другой компании. У него остаётся только простейший критерий сравнения:

Один назвал 350 тысяч.

Другой — 320.

Третий — 290.

Естественно, 290 выглядит привлекательнее.

Но одинаковые ли продукты сравнивает собственник? Одинаковая ли там комплектация? Одинаковый ли монтаж? Всё ли включено в эти суммы? Пока человек этого не понимает, цифры начинают жить отдельно от самого предложения.

Когда покупатель выбирает дорогой автомобиль, он обычно понимает, почему одна комплектация стоит дороже другой. Он видит автомобиль, материалы, оборудование, двигатель, дополнительные функции. С воротами, окнами, маркизами, перголами и другими техническими изделиями должно происходить примерно то же самое: сначала человек должен понять, что именно получает, а уже затем оценивать стоимость.

Поэтому вместо того, чтобы просто назвать итоговую сумму, я предпочитал предложить:

— Давайте лучше встретимся. Я покажу, что именно вам посчитал, объясню комплектацию, покажу образцы, и вы будете понимать, за что платите.

Конечно, превращать это в жёсткое правило тоже не нужно. Если продукт простой, собственник прекрасно понимает комплектацию и ему действительно достаточно получить предложение дистанционно, бессмысленно искусственно заставлять его встречаться. Менеджер должен понимать цель встречи, а не выполнять её ради самого факта встречи.

Если же встреча действительно нужна, наиболее удобным местом обычно становился сам объект. Там можно одновременно посмотреть проёмы, проверить размеры, увидеть фасад, обсудить расположение изделий и сразу разобраться с техническими вопросами. Собственнику тоже не нужно никуда специально ехать.

Но и место встречи не должно превращаться в принципиальный вопрос. Если человеку удобнее встретиться в его офисе — приезжайте в офис. Если на объекте — встречайтесь на объекте. Если собственник может только в определённое время, менеджеру по возможности стоит подстроиться. Иногда встреча могла состояться и в выходной день.

В активных продажах такая гибкость особенно важна. Речь не о том, что менеджер вообще не должен ценить своё время. Наоборот, он должен направлять его туда, где существует реальная возможность продажи. Если час, потраченный на содержательную встречу с потенциальным клиентом, способен привести к хорошему договору, это вполне рациональное использование рабочего времени.

Здесь хорошо проявлялось преимущество территориальной системы, по которой работали наши менеджеры. Если весь день менеджер находился в одном районе, очередная встреча с собственником не означала необходимость ехать через весь город. От одного объекта до другого зачастую было пять-десять минут.

Клиент мог сказать:

— Мне удобно сегодня после четырёх.

Менеджеру не требовалось полностью перестраивать рабочий день. Он продолжал работать на своей территории, а к назначенному времени просто перемещался на нужный объект. Благодаря этому личные встречи становились не отдельным большим мероприятием, а естественной частью ежедневной работы.

При этом от каждой встречи нельзя требовать немедленного заключения договора. Продажа развивается поэтапно, и на разных этапах у встречи будут разные задачи.

Если менеджер впервые приехал на объект для замера, результатом должны стать необходимые размеры и понимание того, что именно хочет собственник.

Если встреча посвящена презентации коммерческого предложения, задача заключается в том, чтобы человек понял, что конкретно ему предлагают, почему выбрана такая комплектация и из чего складывается стоимость.

Если после презентации собственнику необходимо время на сравнение и принятие решения, результатом встречи должна стать договорённость о следующем контакте.

Поэтому оценивать любую встречу исключительно по принципу:

«Подписал договор — встреча успешная. Не подписал — зря съездил»
неправильно.

На каждом этапе есть свой результат, который должен приблизить продажу к следующему этапу.

Особенно важно не заканчивать встречу полной неопределённостью. После презентации собственник может совершенно нормально сказать:

— Хорошо, мне нужно посмотреть ещё несколько вариантов и подумать.

Вместо:

— Хорошо, думайте. Если что — звоните,
лучше уточнить:

— Сколько примерно времени вам понадобится?

Допустим, человек отвечает:

— Думаю, около недели.

Тогда можно сразу договориться:

— Хорошо. Давайте я через неделю свяжусь с вами и узнаю, к какому решению вы пришли. Если за это время появятся вопросы, всё обсудим.

Теперь существует конкретный следующий шаг.

Если же полностью передать инициативу собственнику, менеджер может вообще больше ничего не узнать об этой продаже. Когда клиента всё устраивает и он решил купить у нас, возможно, он действительно позвонит. Но если что-то не устроило, у него нет никакой обязанности связываться с продавцом и объяснять:

— Я решил заказать в другой компании, потому что там оказалось дешевле.

Человек просто купит в другом месте.

Менеджер через несколько недель посмотрит на старое коммерческое предложение и будет гадать, что произошло.

Если следующий контакт был согласован заранее, ситуация выглядит иначе:

— Вы посмотрели предложение? Какое решение приняли?

— Нашёл дешевле.

Это уже конкретная информация. Продажа ещё не обязательно потеряна. Можно выяснить, что именно предложила другая компания, сравнить комплектации и при необходимости вернуться к обсуждению возникшего сомнения.

Здесь пересекаются сразу несколько общих принципов, которые подробно разбираются в других главах книги: презентация коммерческого предложения, личная встреча с клиентом, работа с ценой и обязательная фиксация следующего шага. Поэтому в этой главе нет необходимости повторять всю механику этих этапов. Для собственника важна прежде всего сама последовательность: он должен получить возможность увидеть и понять предложение, задать вопросы, сравнить варианты и спокойно принять решение, а менеджер при этом не должен потерять инициативу.

Продажа редко происходит за одно касание. Сначала мы находим собственника и получаем контакт. Затем выясняем потребность. При необходимости делаем замеры. Готовим предложение. Встречаемся и объясняем его. Отвечаем на вопросы. Работаем с сомнениями. Договариваемся о следующем шаге.

Не нужно ожидать заключения договора от человека, с которым познакомились несколько минут назад. Но и встреча, закончившаяся словами:

— Ну, созвонимся как-нибудь,
тоже не является хорошим результатом.

После каждого этапа обе стороны должны понимать, что произойдёт дальше. И если все предыдущие этапы пройдены правильно, в какой-то момент собственник подходит к главному решению — выбрать компанию и заключить договор.

Именно этому последнему этапу работы с собственником посвящён следующий раздел.

9.7. Закрытие сделки

Закрытие сделки часто представляют как отдельное искусство: менеджер должен подобрать правильную фразу, применить специальную технику, немного надавить на клиента — и тот наконец подпишет договор. В своей работе я относился к этому значительно проще. Если менеджер правильно прошёл предыдущие этапы, выяснил потребности собственника, подобрал подходящий продукт, подготовил предложение, объяснил его, ответил на вопросы и развеял сомнения, заключение договора становится естественным продолжением всей проделанной работы.

Это не означает, что нужно просто сидеть и ждать, пока собственник сам позвонит и скажет:

— Всё, я готов. Приезжайте заключать договор.

Такое действительно происходило, но достаточно редко. По моему опыту, примерно в 10–20% случаев клиент после обсуждения предложения сам говорил:

— Всё хорошо, меня устраивает. Давайте оформляться.

Значительно чаще собственник отвечал:

— Мне всё понятно. Мне нужно немного подумать.

Поэтому закрытие сделки для меня начиналось не с попытки заставить человека немедленно подписать договор, а с того, чтобы не потерять момент принятия решения.

Если собственнику необходимо время, нужно дать ему это время. Но желательно сразу договориться, когда мы вернёмся к разговору:

— Когда вы примерно планируете определиться?

— Когда мне лучше вам позвонить?

— Давайте тогда свяжемся в следующий вторник.

Дату следующего контакта необходимо зафиксировать в клиентской базе. Если во время следующего разговора человек ещё не готов, выясняем причину и при необходимости договариваемся о новой дате. Если готов — переходим к оформлению договора.

Для собственника покупка ворот может быть лишь одним из десятков вопросов, которыми он одновременно занимается во время строительства дома. Сегодня он выбирает окна, завтра разговаривает с электриком, послезавтра решает вопрос с отоплением, потом занимается отделкой или благоустройством. Наше коммерческое предложение для него важно, но оно далеко не всегда находится на первом месте в течение всего дня.

Для менеджера эта продажа является непосредственной работой. Поэтому именно менеджер должен следить за тем, чтобы контакт не потерялся.

При этом контроль следующего шага нельзя путать с искусственным давлением. Мне никогда не нравились классические приёмы вроде:

- Эта цена действует только до пятницы.
- Если подпишете договор сегодня, получите специальный бонус.
- Такое предложение больше не повторится.

Если ограничение действительно существует, о нём, конечно, нужно сказать. Производитель предупредил о повышении цены — сообщите клиенту. Заканчивается реальная акция поставщика — предупредите. Есть объективный срок, после которого невозможно гарантировать поставку к необходимой дате, — объясните это.

Но придумывать дефицит, повышение цены или специальный бонус исключительно ради того, чтобы подтолкнуть собственника к подписи, я считаю неправильным.

Я всегда руководствовался достаточно простым правилом: относиться к людям так, как хочешь, чтобы они относились к тебе. Меня самого подобные приёмы раздражают, и клиенты прекрасно их замечают.

Иногда человек вполне логично спрашивает:

— То есть если я приду через месяц и скажу, что готов купить, вы мне принципиально по этой цене уже не продадите?

И менеджер оказывается в глупой ситуации. Либо ему действительно приходится отказаться от сделки из-за собственного искусственно созданного ограничения, либо начинать объяснять, почему вчера он говорил одно, а сегодня готов сделать другое.

Надёжнее строить продажу на реальных причинах, а не на выдуманной срочности.

Есть и противоположная крайность — бесконечно дожимать одного клиента.

Представим, что менеджер всё сделал правильно. Собственнику нравится продукт, стоимость объяснена, на вопросы ответили, сомнения разобрали, но человек всё равно пока не принимает решение.

Некоторые продавцы в этот момент буквально цепляются за клиента. Звонят снова, пишут, через несколько дней звонят ещё раз, придумывают новый аргумент, потом ещё один. В результате вместо помощи в принятии решения собственник начинает чувствовать давление.

Я учил менеджеров другому: дайте человеку разумное время и продолжайте искать новых клиентов.

Клиентская база должна постоянно пополняться. Нельзя найти трёх потенциальных заказчиков, вцепиться в них и весь месяц пытаться выполнить план продаж исключительно за их счёт. Нужно выполнять согласованные повторные контакты, работать с существующей базой, но одновременно продолжать территориальную работу и искать новых собственников.

Чем больше у менеджера реальных потенциальных клиентов, тем меньше возникает психологическая потребность любой ценой закрыть каждого конкретного человека. Это полезно обеим сторонам.

Настойчивость заключается в том, чтобы не потерять клиента.

Навязчивость начинается тогда, когда менеджер не даёт ему спокойно принять решение.

Очень часто на последнем этапе появляется ещё один совершенно естественный вопрос:

— Ну сделайте ещё скидку, и тогда точно заключаем.

Сам по себе этот вопрос нормален. Собственник уже выбрал компанию, продукт его устраивает, качество устраивает, но перед тем как расстаться с деньгами, он пытается получить немного лучшие условия. Почему бы не попробовать?

Но это не означает, что менеджер обязан автоматически снижать цену.

У нас была политика нормальной цены с самого начала. Мы старались не закладывать в коммерческое предложение искусственный запас только для того, чтобы перед подписанием договора эффектно его убрать:

— Специально для вас минус десять процентов.

Если цена обоснована, менеджер должен уметь её спокойно защитить.

Хороший пример произошёл у меня с клиентом по имени Николай Петрович. После получения нашего предложения он сказал:

— Дайте мне немного времени. Я хочу промониторить цены.

Совершенно нормальное желание. Он посмотрел рынок и через некоторое время вернулся:

— Я нашёл немного дешевле. Сделайте мне скидку — и я куплю у вас.

Самый простой вариант — сразу уступить. Но я предложил посмотреть на ситуацию немного иначе.

К этому моменту мы уже подробно обсудили наше предложение. Николай Петрович понимал, что именно получает. Он знал нашу компанию, видел выполненные объекты, мог поговорить с нашими клиентами и соседями, у которых мы уже работали. То есть в отношении нашего предложения у него уже была определённая уверенность.

Теперь появилась другая компания с несколько меньшей ценой.

Но насколько правильно составлено их предложение? Всё ли в него включено? Такое ли там оборудование? Как будет выполнен монтаж? Как компания поведёт себя, если после установки возникнут вопросы?

Экономия при этом составляла относительно небольшую часть общей стоимости заказа. Условно говоря, если весь заказ стоит 200 тысяч рублей, пять процентов — это 10 тысяч.

Конечно, эти 10 тысяч можно сэкономить. Вопрос в другом: стоит ли ради такой экономии менять компанию, в которой клиент уже уверен, на подрядчика, которого он знает значительно хуже?

Мы ещё раз всё обсудили. Скидку я не дал. Николай Петрович согласился и заключил договор с нами.

Не потому, что я применил какую-то особенную технику закрытия. К моменту принятия решения у него уже было достаточно оснований выбрать нашу компанию, а последним сомнением оставалась относительно небольшая разница в цене. Мы просто ещё раз сопоставили размер экономии с той уверенностью, которую он получал вместе с нашим предложением.

Подробно логику работы с ценой и скидками мы уже разобрали в главе 24, поэтому здесь важен именно контекст поведения собственника в момент окончательного решения. Даже клиент, который практически выбрал компанию, вполне может в последний момент ещё раз проверить цену, попросить скидку или взять дополнительное время. Это не означает, что вся предыдущая работа была проведена неправильно.

Когда собственник наконец говорит:

— Хорошо, давайте оформляться,

заканчивается один этап и начинается следующий. Теперь недостаточно хорошо продавать — необходимо точно выполнить всё, что клиенту обещали.

В нашей компании процесс был достаточно чётко организован. Менеджер передавал финансовому директору информацию о коммерческом предложении, по которому необходимо подготовить договор. Если в процессе переговоров менялись комплектация, стоимость или

другие параметры, всё предварительно корректировалось. Затем получали необходимые данные клиента и готовили документы.

Примерно 30% собственников приезжали для заключения договора в офис, а около 70% предпочитали оформлять всё непосредственно на объекте. Для нас второй вариант во многих случаях был даже удобнее с технической точки зрения. Перед окончательным оформлением можно было ещё раз снять контрольные размеры, проверить параметры непосредственно на месте и окончательно согласовать комплектацию.

Заполнялся лист контрольных замеров, который клиент подписывал. После заключения договора и получения предоплаты документы передавались дальше для оформления заказа у производителя. Компания оплачивала поставщику заказ по безналичному расчёту, после чего начинался период производства и поставки. В зависимости от производителя и конкретного изделия он мог занимать от одного до трёх месяцев, и этот срок учитывался при определении обязательств перед собственником.

Этот момент важен ещё и потому, что подписанный договор нельзя воспринимать как победу менеджера над клиентом. Собственник не проиграл переговоры, когда согласился купить у нас. Он доверил компании свои деньги и часть собственного дома, а компания взяла на себя обязательство предоставить обещанный результат.

До подписания договора менеджер в значительной степени продаёт будущий результат. После подписания компания должна этот результат обеспечить.

Именно поэтому настоящее закрытие сделки — это не момент, когда продавцу удалось получить подпись любой ценой. Это ситуация, в которой собственник понимает, что покупает, согласен с условиями, доверяет компании и осознанно принимает решение работать с ней.

В идеальной продаже договор не приходится вырывать у клиента. Он становится логическим завершением всей предыдущей работы: правильного первого контакта, понимания потребностей, подходящего предложения, нормальной презентации, ответов на вопросы и последовательного сопровождения человека до момента, когда он готов принять решение.

На этом основная логика работы с собственником как с отдельной целевой клиентской группой замыкается: мы нашли человека, который действительно принимает решение, поняли его мотивы, познакомились, выяснили потребности, разобрали сомнения и довели работу до договора. Но сам факт продажи ещё не означает, что ценность этого клиента для компании закончилась. Хорошо выполненный заказ может стать началом дальнейших рекомендаций и новых контактов — уже за пределами одного конкретного дома.

Глава 10. Прорабы

10.1. Роль прораба в продаже

После собственника одной из самых важных целевых групп в нашей системе активных продаж были прорабы. На первый взгляд может показаться, что основное внимание менеджера всегда должно быть направлено исключительно на хозяина дома: именно он платит деньги и в конечном итоге является заказчиком. На практике распределение ролей на строительном объекте часто оказывалось значительно сложнее.

По моему опыту, примерно в 20% случаев собственник практически полностью передавал прорабу полномочия по выбору технических решений и подрядчиков. Причины могли быть совершенно разными. Один заказчик просто не разбирался в строительстве, другой хорошо разбирался в собственной профессии, но не хотел тратить время на изучение ворот, окон, автоматики и десятков других технических вопросов. Например, человек работает в медицине или занимается бизнесом. Ему гораздо выгоднее зарабатывать деньги своей профессией, чем часами разбираться в особенностях каждого материала и оборудования для собственного дома. Именно для этого он и нанял специалиста, которому может сказать:

— Я нанял тебя заниматься строительством. Разберись, выбери нормальный вариант и сделай.

Формально нашим клиентом в такой ситуации всё равно оставался собственник, но значительная часть продажи фактически проходила через прораба. С ним обсуждались технические решения, варианты комплектации, сроки, особенности монтажа, взаимодействие с другими подрядчиками, а иногда и стоимость. Если собственник действительно передал ему соответствующие полномочия, прораб становился одним из основных лиц, принимающих решение.

На других объектах окончательное решение оставалось за хозяином дома, но мнение прораба всё равно имело очень большой вес. Собственник мог самостоятельно изучить несколько предложений, а затем спросить:

- Что ты думаешь об этой компании?
- Нормальные ворота?
- С ними можно работать?
- Цена адекватная?

В этом случае прораб не подписывает договор вместо собственника, но способен существенно повлиять на его выбор. Это вполне естественно: если человек доверил специалисту строительство собственного дома, он, скорее всего, будет прислушиваться к его мнению и при выборе отдельных подрядчиков.

Для многих собственников прораб вообще становится своеобразным техническим фильтром. За время строительства приходится принимать огромное количество решений, связанных с фундаментом, стенами, кровлей, электрикой, водоснабжением, окнами, воротами, отделкой и множеством других направлений. Профессионально разобраться во всём невозможно, поэтому собственник периодически задаёт своему прорабу очень простой вопрос:

- У тебя есть нормальные ребята, которые это сделают?

Именно здесь хорошие отношения с прорабом приобретают особую ценность. Если он уже работал с нашей компанией, знает качество продукции, монтажа и сервиса и уверен, что мы не создадим ему дополнительных проблем, ответ может быть таким:

- Да, есть. Позвони вот этим ребятам.

В результате компания получает потенциального клиента ещё до того, как собственник начал самостоятельно искать подрядчиков, изучать рекламу и обзванивать рынок. Причём рекомендация исходит не от случайного знакомого, а от человека, которому заказчик уже доверил строительство собственного дома.

Есть и ещё одно принципиальное отличие прораба от конечного заказчика. Собственник обычно строит один дом для себя. На этом объекте мы можем продать ему ворота, окна, маркизы, перголы и другую продукцию, а позднее получить дополнительные или повторные заказы. Но количество его строительных объектов всё равно ограничено.

Для прораба строительство — профессия. Сегодня он работает на одном доме, затем переходит на следующий, потом появляется третий объект. На каждом из них снова нужны окна, ворота, автоматика и множество других решений, для которых собственнику предстоит выбирать подрядчиков.

Поэтому ценность хорошего прораба заключается не только в конкретной продаже. Если компания один раз качественно выполнила работу, нормально взаимодействовала со стройкой и оставила довольными и собственника, и самого прораба, этот человек потенциально способен приводить новые объекты в течение многих лет.

При этом было бы ошибкой считать, что прораб рекомендует подрядчиков исключительно ради финансового вознаграждения. Материальный интерес действительно существовал и для большинства прорабов имел значение, но хороший специалист одновременно рискует собственной репутацией. Если он говорит заказчику:

- Я знаю эту компанию, с ними можно работать,

а компания затем срывает сроки, плохо выполняет монтаж или отказывается решать возникшие проблемы, претензии собственника неизбежно коснутся и самого прораба:

— Ты же сам мне их рекомендовал. Зачем?

Поэтому для нормального прораба важно, чтобы за рекомендованного подрядчика не приходилось краснеть. Хорошая схема сотрудничества даёт ему сразу несколько результатов: компания качественно выполняет свою работу, собственник остаётся доволен, у прораба не возникает дополнительных проблем, а его собственная рекомендация укрепляет доверие заказчика.

Разумеется, сами прорабы тоже бывают разными. Мне встречались люди, которых прежде всего интересовало, сколько они лично смогут заработать на конкретной сделке, а качество будущей работы и последствия для собственника отходили на второй план. Я считаю такой подход неправильным. Прораб — это технический специалист, которому доверили объект, и если он влияет на выбор подрядчиков, то в определённой степени отвечает и за качество своих рекомендаций.

Поэтому менеджеру недостаточно просто узнать, что перед ним прораб, записать телефон и автоматически считать этот контакт ценным. Со временем необходимо понять, насколько серьёзные объекты ведёт человек, какое влияние имеет на решения собственников, как выбирает подрядчиков, насколько для него важен результат и способен ли он стать долгосрочным партнёром. Один прораб может практически не участвовать в выборе поставщиков, а другой способен годами приводить компании новых клиентов.

Отсюда следует ещё одна важная ошибка, которой стоит избегать: нельзя рассматривать прораба исключительно как промежуточную ступень на пути к телефону собственника. Схема «увидел стройку — познакомился с прорабом — получил номер хозяина — забыл про прораба» позволяет получить один потенциальный заказ и одновременно потерять человека, который в будущем мог бы привести десятки других.

Даже если на конкретном объекте прораб ничего не решает, с ним всё равно имеет смысл познакомиться и сохранить контакт. Сегодня собственник самостоятельно выбирает всех подрядчиков, а на следующем доме другой заказчик может сказать этому же прорабу:

— Сам выбери нормальную компанию и всё организуй.

Именно поэтому прораб является самостоятельной целевой клиентской группой, а не просто посредником между менеджером и собственником. В одной ситуации он фактически принимает решение, в другой выступает техническим советником, в третьей помогает выйти на заказчика, а при правильно выстроенных отношениях способен годами приводить компании новые объекты.

Но само название должности ещё ничего не говорит о реальном объёме полномочий человека. Поэтому прежде чем выбирать модель дальнейшей работы, менеджеру необходимо понять, какую роль конкретный прораб действительно играет на конкретной стройке.

10.2. Как определить реальное влияние прораба

Само слово «прораб» ещё ничего не говорит о том, насколько сильно человек влияет на выбор подрядчиков. На одном объекте собственник действительно может практически полностью передать ему полномочия: выбрать компанию, согласовать техническое решение и организовать выполнение работ. На другом прораб лишь консультирует заказчика, а на третьем вообще не участвует в выборе конкретного поставщика, хотя при этом руководит всеми строительными работами.

Поэтому одна из первых задач менеджера — понять не должность человека, а его реальную роль в конкретной продаже.

Самый простой способ это выяснить — спросить. Не нужно пытаться определить полномочия по возрасту, манере разговора, поведению на объекте или тому, насколько уверенно человек произносит:

— Здесь всё решаю я.

Гораздо полезнее задать прямой вопрос:

— Подскажите, по этому вопросу заказчик будет самостоятельно принимать решение или полностью поручил это вам?

Или:

— Вы будете выбирать подрядчика самостоятельно или будете обсуждать варианты вместе с собственником?

После нескольких таких вопросов обычно становится понятно, как должна строиться дальнейшая работа. На практике можно выделить три основные ситуации: прораб принимает решение самостоятельно; собственник принимает окончательное решение, но прораб участвует в выборе как технический специалист; либо прораб практически не влияет на выбор поставщика.

Если собственник действительно передал ему необходимые полномочия, с прорабом нужно работать практически так же, как с лицом, принимающим решение. Именно с ним обсуждаются технические решения, варианты продукции, комплектация, сроки, особенности монтажа и стоимость. Нет необходимости искусственно пытаться обойти его и каждый вопрос дополнительно согласовывать с хозяином дома.

Если собственник сказал:

— По этому вопросу разговаривайте с моим прорабом, он всё решит, значит, так и нужно работать. Для менеджера имеет значение не название должности человека, а объём полномочий, который ему предоставлен.

Вторая и очень распространённая ситуация — окончательное решение принимает собственник, но обязательно советуется с прорабом. Здесь нельзя выбрать одного участника и игнорировать другого. У каждого из них могут быть свои критерии.

Собственника, например, интересуют внешний вид, цена, определённая комплектация или срок выполнения заказа. Прораб смотрит на предложение со своей профессиональной стороны: насколько технически правильно подобрано решение, нормально ли его можно установить, не создаст ли подрядчик проблем на объекте, сможет ли взаимодействовать с другими участниками строительства.

Поэтому менеджеру необходимо работать одновременно с обеими сторонами. Собственник должен получать информацию, необходимую для принятия решения, а прораб — понимать техническую сторону предложения и быть уверен, что реализация не создаст ему дополнительных сложностей. Даже не являясь окончательным ЛПР, прораб в такой ситуации способен очень серьёзно повлиять на результат продажи.

Третья ситуация — прораб прямо говорит:

— Я здесь ничего не решаю. Разговаривайте с хозяином.

Тогда нет смысла искусственно втягивать его в выбор подрядчика. Нужно выходить непосредственно на собственника и вести продажу с ним.

Но сам контакт прораба от этого не становится бесполезным. Сегодня он работает на объекте, где хозяин принимает абсолютно все решения самостоятельно, а завтра начнёт другой дом, собственник которого полностью доверит ему подбор подрядчиков. Поэтому даже прораба с минимальным влиянием на текущую сделку имеет смысл сохранить в базе как потенциально интересный контакт на будущее.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.