МИХАИЛ ИСАКОВ

MAESTRO

МЕБЕЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ

Полная система знаний,
инструментов и стратегий
для управления продажами
в мебельной индустрии.



Михаил Исаков

MAESTRO. Мебельные продажи

https://litres.ru/74755649
SelfPub; 2026

Аннотация

MAESTRO. Мебельные продажи — практическое руководство по построению профессиональной системы B2B-продаж в мебельном бизнесе.

Книга предназначена для менеджеров по продажам и руководителей компаний, работающих с оптовыми поставками корпусной и мягкой мебели в мебельные магазины.

В 14 главах разобраны ключевые этапы продаж: поиск клиентов, установление контакта, выявление потребностей, презентация ассортимента, работа с возражениями, переговоры и заключение сделок.

Особое внимание уделено развитию действующих клиентов, увеличению объёмов закупок, расширению ассортимента поставщика в магазине, повторным продажам и росту товарооборота.

В книге собраны практические инструменты, схемы, таблицы, упражнения и рабочие планы.

Это система, которая поможет превратить разовые сделки в долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество.

Содержание

Как пользоваться книгой 11
ЧАСТЬ I. ФУНДАМЕНТ B2B-ПРОДАЖ 13
ГЛАВА 1. ЧТО ТАКОЕ НАСТОЯЩИЕ B2B-ПРОДАЖИ В МЕБЕЛЬНОМ БИЗНЕСЕ 14
1.1. Ты продаёшь не мебель. Ты помогаешь магазину зарабатывать. 15
1.2. Как устроена наша цепочка продаж 17
1.3. Экономика мебельного магазина: что действительно важно клиенту 19
1.4. Кто принимает решение о закупке в мебельном магазине 22
1.5. Почему мебельный магазин выбирает одного поставщика вместо другого 24
1.6. Пять принципов профессионального мебельного менеджера по продажам 27
ПРАКТИКУМ ПОСЛЕ ГЛАВЫ 1 28
Пример: 29
Контрольные вопросы 29
ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ 30
ГЛАВА 2. ПСИХОЛОГИЯ МЕБЕЛЬНОГО МАГАЗИНА: КАК ДУМАЕТ КЛИЕНТ И ЧТО ВЛИЯЕТ НА ЕГО РЕШЕНИЯ 31
Ситуация первая. Новый клиент. 32

Ситуация вторая. Действующий клиент. 33
2.1. Что на самом деле покупает мебельный магазин 34
2.2. Шесть главных интересов мебельного магазина 36
1. Прибыльность 37
Пример: 37
2. Оборачиваемость 38
3. Надёжность поставщика 39
4. Ассортимент 40
5. Торговая площадь 41
6. Финансовая устойчивость 42
2.3. Кто принимает решение о закупке 43
2.4. Новый клиент и действующий клиент — две разные задачи 46
2.5. Как выявлять потенциал действующего клиента 48
Пример правильного разговора 48
2.6. Торговая площадь: как превратить место в магазине в возможность для роста 50
2.7. Почему лояльный клиент не всегда покупает больше 53
2.8. Как понять, что клиент готов к расширению сотрудничества 55
2.9. Практическая модель развития действующего клиента 56

2.10. Пять вопросов, которые должен регулярно задавать себе менеджер 58
ПРАКТИКУМ К ГЛАВЕ 2 58
Ситуация А. Клиент доволен сотрудничеством, регулярно закупает диваны, но не хочет расширять ассортимент. 60
Ситуация Б. Клиент сообщает, что две ваши модели диванов продаются особенно хорошо. 61
Ситуация В. Клиент хочет добавить новые модели в торговый зал, но опасается, что они не будут продаваться. 61
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ 61
ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ 62
ЧАСТЬ II. ПОИСК КЛИЕНТОВ И НАЧАЛО ПЕРЕГОВОРОВ 64
3.1. Не каждый мебельный магазин — твой клиент 66
1. Небольшие независимые мебельные магазины 67
2. Средние мебельные салоны 68
3. Крупные мебельные сети 69
4. Интернет-магазины мебели 70
5. Смешанные форматы 71
3.2. Где искать мебельные магазины 72

3.3. Как определить перспективность магазина 77
1. Соответствие ассортименту 78
2. Ценовой сегмент 79
3. Формат торговли 80
4. Потенциальный объём 81
5. География 82
6. Возможность контакта 83
7. Коммерческий потенциал 84
Важно: эта оценка не гарантирует будущую прибыль и не заменяет квалификацию клиента в разговоре. Она помогает правильно распределять время. 85
3.4. Как составить рабочую базу потенциальных клиентов 86
3.5. Как правильно расставлять приоритеты 89
3.6. Как подготовиться к первому контакту 91
Пример подготовки 92
3.7. Первый звонок: задача не продать, а открыть дверь 93
Пример первого разговора 93
3.8. Что делать, если клиент просит просто отправить каталог 95
3.9. Как работать с отказами на этапе привлечения 97
3.10. Как превратить первый интерес в реальную встречу 100

Пример завершения разговора 100
3.11. Отдельная стратегия: возвращение потерянных клиентов 101
3.12. Ежедневная система поиска клиентов 103
3.13. Какие показатели должен контролировать менеджер 105
Важно оценивать результаты каждого этапа. 105
ПРАКТИКУМ К ГЛАВЕ 3 107
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ 109
ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ 110
ГЛАВА 4. ВЫХОД НА ЛИЦО, ПРИНИМАЮЩЕЕ РЕШЕНИЕ: КАК ДОБРАТЬСЯ ДО НУЖНОГО ЧЕЛОВЕКА И НАЧАТЬ ПЕРЕГОВОРЫ 112
4.1. Кто на самом деле принимает решение 114
1. Лицо, принимающее решение (ЛПР). 116
2. Лицо, влияющее на решение. 117
3. Пользователь или внутренний заказчик. 118
4. Финансовый согласующий. 119
5. Организатор доступа. 120
4.2. Как определить нужного человека 121
Пример 122
4.3. Как правильно разговаривать с секретарём или администратором 123
4.4. Как выйти на собственника небольшого мебельного магазина 126

Пример первого разговора 126
4.5. Как выйти на руководителя закупок в крупной мебельной сети 128
Пример разговора 128
4.6. Как работать с несколькими участниками сделки 130
4.7. Что делать, если нужный человек недоступен 133
4.8. Как использовать электронную почту и мессенджеры 135
Пример письма 135
Пример короткого сообщения в мессенджере 136
4.9. Как не потерять контакт после первого разговора 137
Пример: 137
4.10. Ошибки при выходе на ЛПР 139
4.11. Практическая схема выхода на нужного человека 140
ПРАКТИКУМ К ГЛАВЕ 4 141
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ 143
ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ 143
ГЛАВА 5. Первый контакт и холодные звонки: как заинтересовать мебельный магазин за первые 30 секунд 145
5.1. Главная ошибка новичка: пытаться 145

продать всё и сразу
5.2. Подготовка: пять минут до звонка экономят время после него 147
Пример подготовки 148
5.3. Структура эффективного первого звонка 150
Пример: 150
Пример: 151
5.4. Готовые сценарии для разных типов мебельных магазинов 154
Конец ознакомительного фрагмента. 158

Михаил Исаков
MAESTRO.
Мебельные продажи

Как пользоваться книгой

Это практическое руководство для менеджеров оптовой мебельной компании, которые работают с мебельными магазинами. Книга рассматривает B2B-продажи от первого контакта до развития долгосрочного партнёрства. Конечный покупатель упоминается как аудитория магазина, которую важно учитывать при подборе ассортимента.

Все числовые примеры в книге следует воспринимать как учебные, если отдельно не указано иное. Фактические цены, сроки, наличие, скидки, отсрочки и другие коммерческие условия необходимо подтверждать по данным и правилам конкретной компании.



ЧАСТЬ I. ФУНДАМЕНТ B2B-ПРОДАЖ

ГЛАВА 1. ЧТО ТАКОЕ НАСТОЯЩИЕ B2B-ПРОДАЖИ В МЕБЕЛЬНОМ БИЗНЕСЕ



1.1. Ты продаёшь не мебель. Ты помогаешь магазину зарабатывать.

Представь двух менеджеров одной оптовой мебельной компании.

Оба работают с одинаковым ассортиментом. У обоих есть каталог, прайс-лист, фотографии мебели, информация о производителях и условиях доставки.

Первый менеджер звонит владельцу мебельного магазина:

— Добрый день! Мы занимаемся оптовыми поставками корпусной и мягкой мебели. У нас большой ассортимент, хорошие цены и надёжные производители. Могу отправить вам каталог?

Второй начинает разговор иначе:

— Добрый день! Подскажите, пожалуйста, какие категории мебели сейчас являются для вашего магазина наиболее востребованными? Мы работаем с несколькими фабриками и помогаем магазинам расширять ассортимент, подбирать модели под свою аудиторию и поддерживать наличие востребованных позиций. Возможно, сможем быть вам полезны.

В чём разница?

Первый менеджер продаёт ассортимент своей компании.

Второй пытается понять, как устроен бизнес клиента и чем его компания может быть полезна.

Владелец магазина не закупает мебель ради самого факта

закупки. Он закупает её для дальнейшей реализации конечному покупателю.

Его интересуют:

Насколько востребована предлагаемая мебель?

Какую прибыль можно получить от её продажи?

Насколько быстро она будет продаваться?

Не придётся ли долго хранить остатки?

Насколько надёжен поставщик?

Соблюдаются ли сроки поставки?

Есть ли возможность регулярно пополнять ассортимент?

Как решаются вопросы брака и рекламаций?

Именно поэтому профессиональный менеджер по продажам должен смотреть на предложение глазами владельца мебельного магазина.

Твоя задача — не просто продать магазину мебель. Твоя задача — помочь ему купить товар, который будет соответствовать его покупателям и экономике бизнеса.

1.2. Как устроена наша цепочка продаж

Схема 1. Цепочка мебельного B2B



Рассмотрим бизнес-модель, в которой работает менеджер.

Первый участник — фабрика-производитель.

Фабрика выпускает корпусную и мягкую мебель. Она отвечает за производство, качество, комплектацию и выполнение производственных заказов.

Второй участник — оптовая мебельная компания.

Она закупает продукцию у фабрик, формирует ассортимент, организует складские запасы и предлагает мебель розничным магазинам.

Третий участник — мебельный магазин.

Он закупает продукцию оптом, формирует собственную торговую экспозицию, рекламирует товары и продаёт их ко-

нечным покупателям.

Четвёртый участник — конечный покупатель.

Это человек или семья, которые приобретают диван, кровать, шкаф, кухню или другую мебель для личного использования.

Менеджер оптовой компании работает непосредственно с третьим участником — мебельным магазином.

Но чтобы хорошо продавать магазину, он должен понимать и четвёртого участника: конечного покупателя.

Почему?

Потому что мебельный магазин закупает не просто диваны и шкафы. Он формирует предложение для конкретной аудитории.

Если в магазине преобладают покупатели, которые ищут доступную мебель, предложение дорогих дизайнерских диванов может оказаться неудачным.

Если магазин ориентирован на покупателей премиального сегмента, слишком дешёвые модели могут не соответствовать его концепции.

Поэтому менеджер должен понимать позиционирование магазина, его аудиторию и особенности продаж.

1.3. Экономика мебельного магазина: что действительно важно клиенту

Схема 2. Экономика товарной позиции



Чтобы продавать профессионально, необходимо научиться говорить с владельцем магазина на языке бизнеса.

Рассмотрим основные показатели.

Закупочная стоимость

Сколько магазин платит за приобретение мебели у оптовой компании.

Розничная цена

По какой цене магазин планирует продавать мебель конечному покупателю.

Торговая наценка

Разница между розничной ценой и закупочной стоимостью, выраженная относительно закупочной стоимости.

Валовая маржа

Доля валовой прибыли в розничной выручке. Её нельзя путать с торговой наценкой.

Оборачиваемость

Насколько быстро товар продаётся и превращается обратно в денежные средства.

Средний чек

Средняя сумма одной покупки в магазине.

Складские остатки

Количество товара, который уже закуплен, но ещё не реализован.

Рентабельность

Насколько эффективно магазин зарабатывает с учётом своих расходов.

Почему менеджеру нужно знать эти показатели?

Представим, что ты предлагаешь магазину диван за 400 евро.

Магазин планирует продавать его за 600 евро.

Разница составляет 200 евро.

Но это ещё не чистая прибыль магазина. Нужно учитывать доставку, аренду, зарплаты, рекламу, налоги, возможные скидки и другие расходы.

Если ты будешь обещать клиенту, что он гарантированно заработает 200 евро на каждом диване, это будет непрофессионально.

Правильный подход — показать потенциальную экономи-

ку, обозначить исходные предположения и помочь магазину оценить выгодность закупки.

Практический пример

Допустим, мебельный магазин закупил 10 диванов по 400 евро.

Общая закупка составляет 4 000 евро.

Предполагаемая розничная цена одного дивана — 600 евро.

При продаже всех десяти диванов:

Выручка — 6 000 евро.

Закупочная стоимость — 4 000 евро.

Валовая прибыль до прочих расходов — 2 000 евро.

Это не означает, что магазин обязательно получит такую прибыль. Реальный результат зависит от фактической цены продажи, скидок, расходов и скорости реализации.

Но теперь ты можешь обсуждать с клиентом не просто цену дивана, а экономику его продажи.

1.4. Кто принимает решение о закупке в мебельном магазине

В небольшом магазине решение может принимать непосредственно собственник.

В более крупной торговой компании процесс может быть разделён между несколькими сотрудниками.

Собственник бизнеса

Интересуется общей прибылью, надёжностью поставщика, развитием магазина и финансовыми рисками.

Коммерческий директор

Оценивает ассортиментную стратегию, продажи, закупки и конкурентоспособность магазина.

Руководитель отдела закупок

Сравнивает поставщиков, цены, условия оплаты, ассортимент и сроки поставки.

Категорийный менеджер

Отвечает за конкретное направление: например, мягкую мебель, спальни, гостиные или корпусную мебель.

Руководитель салона или магазина

Оценивает востребованность продукции, удобство работы с поставщиком и реакцию покупателей.

Финансовый специалист

Может участвовать в согласовании бюджета, условий оплаты и финансовых обязательств.

Не пытайся продавать всем одинаково.

Собственнику показывай экономику и перспективы сотрудничества.

Закупщику — ассортимент, цены, условия, наличие и надёжность поставок.

Категорийному менеджеру — востребованность моделей, характеристики, комплектации и потенциал реализации.

Руководителю магазина — удобство работы, сроки поставки, наличие товара и решение текущих проблем.

Один продукт. Но разные интересы участников сделки.

1.5. Почему мебельный магазин выбирает одного поставщика вместо другого

Представим, что у магазина есть три потенциальных оптовых поставщика.

Критерий
Поставщик А
Поставщик Б
Поставщик В

Ассортимент
Средний
Широкий
Узкий

Цены
Низкие
Средние
Высокие

Наличие
Нестабильное

Стабильное
Под заказ

Сроки поставки
20 дней
5 дней
30 дней

Работа с рекламациями
Сложная
Регламентированная
Неизвестно

Самая низкая цена у поставщика А.

Но магазин может выбрать поставщика Б.

Почему?

Потому что наличие товара, скорость поставки и предсказуемость сотрудничества могут быть важнее минимальной закупочной стоимости.

Если покупатель пришёл в салон, выбрал диван и готов его приобрести, а поставщик не может обеспечить своевременную поставку, магазин рискует потерять продажу и доверие покупателя.

Поэтому менеджер должен продавать не только мебель.

Он должен продавать надёжность всей цепочки поставки.

При этом нельзя обещать то, что не контролируешь. Если

срок поставки зависит от фабрики, необходимо честно объяснять условия и возможные ограничения.

1.6. Пять принципов профессионального мебельного менеджера по продажам

Принцип № 1. Изучай магазин.

Узнай, какие категории мебели он продаёт, на какую аудиторию ориентируется, сколько у него торговых точек и какой ассортимент представлен.

Принцип № 2. Понимай экономику клиента.

Разбирайся в закупочных ценах, розничных ценах, наценке, марже и оборачиваемости.

Принцип № 3. Предлагай подходящий ассортимент.

Не пытайся продать всё подряд. Подбирай корпусную и мягкую мебель под формат, аудиторию и возможности магазина.

Принцип № 4. Продавай надёжность сотрудничества.

Ассортимент, наличие, сроки, комплектация, документы, логистика и работа с рекламациями — всё это часть твоего предложения.

Принцип № 5. Развивай отношения.

Твоя задача не заканчивается после первой закупки. Нужно помогать магазину пополнять ассортимент, анализировать результаты и находить возможности для дальнейшего сотрудничества.

ПРАКТИКУМ ПОСЛЕ ГЛАВЫ 1

Задание № 1. Изучи свой ассортимент глазами мебельного магазина

Выбери пять моделей корпусной или мягкой мебели.

Для каждой заполни:

Название и категория.

Производитель.

Закупочная стоимость.

Рекомендуемая или предполагаемая розничная цена, если она обоснована.

Основные характеристики.

Преимущества для конечного покупателя.

Возможные причины, по которым магазин захочет включить эту модель в ассортимент.

Возможные ограничения и возражения.

Задание № 2. Проанализируй потенциального клиента

Выбери один мебельный магазин.

Выясни:

Какие категории мебели он продаёт?

На какую аудиторию ориентируется?

Какой ценовой сегмент занимает?

Есть ли у него собственный интернет-магазин?

Сколько у него торговых точек?

Какие модели представлены в ассортименте?

Какие возможности для сотрудничества ты видишь?

Неизвестные сведения отмечай отдельно. Не подменяй исследование догадками.

Задание № 3. Научись продавать выгоду

Переделай фразу:

«У нас большой выбор диванов и корпусной мебели по хорошим ценам».

Составь предложение, которое объясняет пользу для мебельного магазина.

Пример:

«Мы можем помочь вам расширить ассортимент мягкой мебели за счёт моделей разных ценовых категорий. Давайте посмотрим, какие позиции лучше соответствуют вашим покупателям и какие условия поставки позволят вам эффективно пополнять склад».

Контрольные вопросы

Чем B2B-продажа мебели отличается от продажи конечному покупателю?

Почему менеджер должен понимать экономику мебельного магазина?

Чем торговая наценка отличается от валовой маржи?

Кто может участвовать в принятии решения о закупке?

Почему магазин не всегда выбирает поставщика с самой низкой ценой?

Почему важно учитывать конечного покупателя магазина?

Что входит в ценность оптового поставщика помимо самой мебели?

Критерий освоения главы: ты способен изучить мебельный магазин, определить его потенциальные потребности, подобрать подходящий ассортимент и объяснить, какую коммерческую пользу принесёт сотрудничество.

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ

Мебельный магазин закупает продукцию не для того, чтобы заполнить склад.

Он закупает её для дальнейшей продажи и получения прибыли.

Поэтому профессиональный менеджер оптовой мебельной компании должен мыслить не только как продавец, но и как коммерческий партнёр своего клиента.

Не просто продай магазину диван или шкаф. Помоги ему понять, почему этот товар стоит включить в его ассортимент и как сотрудничество с твоей компанией поможет развивать его бизнес.

ГЛАВА 2. ПСИХОЛОГИЯ МЕБЕЛЬНОГО МАГАЗИНА: КАК ДУМАЕТ КЛИЕНТ И ЧТО ВЛИЯЕТ НА ЕГО РЕШЕНИЯ

Введение. Ты работаешь не с заказом, а с бизнесом клиента

Представь две ситуации.

Ситуация первая. Новый клиент.

Ты звонишь владельцу мебельного магазина и предлагаешь сотрудничество. У него уже есть поставщики, ассортимент, постоянные покупатели и определённые правила закупок.

Почему он должен уделить тебе время? Почему должен рискнуть и заказать мебель у незнакомой компании?

Ситуация вторая.
Действующий клиент.

Магазин уже несколько месяцев или лет закупает у твоей компании мебель. Отношения хорошие, менеджер знаком с владельцем, заказы поступают регулярно.

Но объёмы закупок почти не меняются. В торговом зале представлено всего несколько ваших моделей, а большую часть ассортимента магазин покупает у других поставщиков.

Почему так происходит? Что мешает увеличить сотрудничество?

В обоих случаях менеджеру недостаточно просто хорошо знать мебель и уметь красиво её презентовать.

Ему необходимо понимать, как думает мебельный магазин, какие задачи решает его руководство, чего опасается и по каким причинам принимает решения.

Главное правило этой главы: сначала пойми бизнес клиента, затем предлагай решение.

2.1. Что на самом деле покупает мебельный магазин

Мебельный магазин закупает не просто диваны, шкафы, кровати или гостиные.

Он закупает товар, который должен помочь ему зарабатывать.

Для владельца магазина каждая закупка — это вложение денег. И он оценивает её с нескольких сторон:

Сможет ли он продать эту мебель?

Подходит ли она его покупателям?

Достаточно ли привлекательна закупочная цена?

Какую валовую прибыль можно получить?

Сколько времени товар будет находиться в магазине?

Насколько надёжен поставщик?

Не возникнет ли проблем с доставкой, комплектацией или качеством?

Можно ли рассчитывать на повторные поставки?

Допустим, менеджер предлагает магазину новый диван.

Первый подход:

«У нас отличная модель. Красивый дизайн, качественная ткань, хорошая цена. Давайте закажем».

Второй подход:

«Я посмотрел ваш ассортимент и заметил, что у вас представлено несколько моделей диванов в среднем ценовом сег-

менте. У нас есть модель, которая может дополнить эту категорию. Давайте сравним закупочную стоимость, предполагаемую розничную цену и условия поставки. Если экономика и характеристики вам подойдут, можно начать с небольшой партии».

Во втором случае менеджер не просто предлагает товар. Он помогает клиенту оценить коммерческую целесообразность закупки.

Именно такой подход должен стать основой профессиональных B2B-продаж.

2.2. Шесть главных интересов мебельного магазина

У каждого магазина свои особенности, но большинство руководителей оценивают поставщиков по шести основным направлениям.

1. Прибыльность

Магазину важно понимать, сколько он потенциально может заработать на продаже мебели.

Менеджер должен разбираться в закупочной стоимости, рекомендованной или предполагаемой розничной цене, торговой наценке и валовой марже.

Пример:

Закупочная цена дивана — 400 €.

Предполагаемая розничная цена — 600 €.

Разница — 200 €.

Торговая наценка относительно закупочной цены — 50%.

Валовая маржа относительно розничной выручки — 33,3%.

Это расчёт до расходов магазина, скидок, налогов и других затрат. Он не означает, что магазин обязательно продаст диван именно за 600 €.

Менеджер должен не обещать прибыль, а помогать клиенту оценивать экономику товара.

2. Оборачиваемость

Оборачиваемость показывает, насколько быстро магазин продаёт закупленный товар и возвращает вложенные в него деньги.

Представим два дивана.

Первый продаётся регулярно, второй стоит в экспозиции несколько месяцев без серьёзного интереса покупателей.

Даже если второй диван имеет привлекательную наценку, он может оказаться менее выгодным для магазина из-за замороженных денег и занятого торгового места.

Поэтому менеджер должен интересоваться не только тем, сколько товара клиент готов купить, но и тем, какие модели действительно продаются.

3. Надёжность поставщика

Для магазина важно не только получить привлекательную цену.

Ему необходим поставщик, который:

предоставляет достоверную информацию о наличии;

соблюдает согласованные сроки;

обеспечивает правильную комплектацию;

оформляет необходимые документы;

помогает решать вопросы по браку и повреждениям;

поддерживает понятную коммуникацию.

Одна серьёзная проблема с поставкой может испортить отношения с магазином и его покупателем.

Поэтому надёжность — это часть коммерческой ценности поставщика.

4. Ассортимент

Магазину необходимо предлагать покупателям выбор.

Если в салоне представлены только диваны одного типа, одного цвета и одной ценовой категории, часть потенциальных покупателей может уйти к конкурентам.

При этом слишком широкий ассортимент тоже опасен: он требует дополнительных вложений и может привести к накоплению непродаваемых остатков.

Задача менеджера — помогать клиенту находить разумный баланс.

5. Торговая площадь

Каждый квадратный метр мебельного магазина имеет коммерческую ценность.

Место в торговом зале ограничено. На нём должны размещаться модели, которые помогают привлекать внимание, демонстрировать ассортимент и продаваться.

Поэтому предложение поставить ещё один диван — это не просто предложение товара.

Это просьба выделить под него место, которое магазин мог бы использовать для другой модели или категории.

Менеджер должен уметь объяснить, почему конкретная модель заслуживает места в экспозиции.

6. Финансовая устойчивость

Магазин должен контролировать денежные средства, складские остатки и обязательства перед поставщиками.

Даже интересный товар может оказаться неподходящим, если закупка слишком сильно увеличивает финансовую нагрузку.

Необходимо учитывать согласованные условия оплаты, размер партии, потребность в товаре и финансовые возможности клиента.

Вывод: мебельный магазин оценивает поставщика не по тому, насколько красиво тот рассказывает о продукции, а по тому, насколько сотрудничество помогает решать задачи бизнеса.

2.3. Кто принимает решение о закупке

Одна из распространённых ошибок начинающего менеджера — считать, что все решения принимает владелец магазина.

В небольшом салоне это действительно может быть один человек. Но в более крупной компании процесс закупки часто распределён между несколькими сотрудниками.

Рассмотрим основные роли.

Собственник бизнеса

Обычно интересуется общей прибылью, развитием компании, рисками и перспективами.

Ему важно понимать, как сотрудничество повлияет на бизнес в целом.

Коммерческий директор

Отвечает за коммерческие результаты, продажи, ассортимент и взаимодействие с поставщиками.

Для него важны конкурентоспособность предложения, выполнение планов и развитие товарных категорий.

Руководитель закупок

Организует закупочный процесс, сравнивает поставщиков, согласовывает условия и контролирует закупки.

Его интересуют цены, сроки, наличие, условия оплаты и надёжность поставок.

Категорийный менеджер

Работает с определёнными товарными категориями.

Например, отдельно отвечает за мягкую мебель или корпусную мебель.

Он оценивает ассортимент, ценовые сегменты, характеристики моделей и результаты продаж внутри своей категории.

Руководитель магазина или салона

Может отвечать за работу торгового зала, экспозицию, персонал и выполнение плана продаж.

Ему важно, чтобы мебель была привлекательной для покупателей, удобно размещалась и помогала продавцам работать с ассортиментом.

Финансовый специалист

Может участвовать в согласовании условий оплаты, отсрочек, лимитов задолженности и финансовых рисков.

Не всегда участвует в выборе моделей, но способен повлиять на окончательное решение о сотрудничестве.

Важно: в разных компаниях полномочия распределены по-разному. Необходимо выяснить, кто выбирает товар, кто согласовывает условия, кто утверждает бюджет и кто подписывает документы.

Практический пример

Ты работаешь с руководителем отдела закупок. Он заинтересовался твоим ассортиментом и готов рассмотреть предложение.

Но окончательное решение принимает собственник.

Если менеджер этого не выяснит, он может потратить

много времени на обсуждение деталей с человеком, который не имеет полномочий утвердить закупку.

Поэтому полезно задать вопрос:

«Подскажите, пожалуйста, как у вас обычно принимается решение о подключении нового поставщика? Кто ещё участвует в согласовании ассортимента и условий?»

Это нормальный деловой вопрос. Он помогает понять процесс принятия решения, а не обойти сотрудника.

2.4. Новый клиент и действующий клиент — две разные задачи

Менеджеры часто используют одинаковый подход ко всем клиентам. Это ошибка.

Новый магазин и постоянный партнёр находятся на разных этапах сотрудничества.

Новый клиент: сначала нужно заслужить доверие

У нового клиента нет опыта работы с твоей компанией.

Он может сомневаться в качестве продукции, сроках поставки, сервисе, условиях оплаты и способности поставщика выполнять обязательства.

Поэтому задача менеджера — не пытаться сразу продать максимально большую партию.

Нужно:

Изучить магазин и его ассортимент.

Понять его целевую аудиторию и ценовой сегмент.

Выяснить текущие проблемы и потребности.

Предложить подходящие модели или категории.

Объяснить коммерческие преимущества предложения.

Согласовать понятный первый шаг.

Выполнить обещанное и подтвердить надёжность компании.

Первая сделка — начало отношений, а не конечная цель.

Действующий клиент: нужно искать возможности роста

С постоянным клиентом ситуация другая.

Он уже знает компанию, знаком с продукцией и имеет опыт сотрудничества.

Но сам факт регулярных закупок не означает, что отношения развиваются максимально эффективно.

Возможно:

магазин закупает только одну категорию мебели;

часть ассортимента поставляется конкурентами;

в экспозиции представлены всего несколько ваших моделей;

клиент не знает о новых коллекциях;

магазин не использует возможности расширения торговой площади;

объём закупок давно не менялся;

некоторые позиции продаются хорошо, но их закупают недостаточно;

клиенту не хватает внимания после оформления заказа.

Задача менеджера — не просто поддерживать контакт, а регулярно искать новые возможности для взаимного роста.

2.5. Как выявлять потенциал действующего клиента

Предположим, магазин закупает у твоей компании только диваны.

При этом в его торговом зале представлены кровати, шкафы, гостиные и прихожие от других поставщиков.

Это ещё не означает, что клиент готов изменить структуру закупок. Но здесь есть повод для анализа.

Менеджер должен выяснить:

Почему магазин выбрал именно этих поставщиков?

Устраивают ли его текущие условия?

Какие категории продаются лучше всего?

Какие модели пользуются наибольшим спросом?

Есть ли неудовлетворённый спрос?

Какие товары клиент хотел бы добавить?

Есть ли ограничения по торговой площади?

Какие позиции магазин готов рассмотреть для замены?

Какие категории можно постепенно расширить?

Пример правильного разговора

Менеджер:

«Мы уже достаточно давно работаем с вами по мягкой мебели. Я хотел бы посмотреть, какие ещё возможности есть

для развития нашего сотрудничества. Подскажите, пожалуйста, какие категории сейчас дают вам наиболее стабильные продажи?»

Клиент:

«Диваны продаются хорошо. Ещё неплохо идут кровати и спальни».

Менеджер:

«Интересно. А кровати и спальни вы закупаете у одного поставщика или работаете с несколькими компаниями?»

Клиент:

«У нескольких».

Менеджер:

«Тогда предлагаю изучить, какие модели из нашего ассортимента могут подойти вашей ценовой категории. Не обязательно сразу менять поставщиков. Можно выбрать несколько интересных позиций и сравнить условия, характеристики и коммерческие показатели».

Так менеджер открывает возможность расширения сотрудничества, не критикуя существующих поставщиков и не оказывая давления.

2.6. Торговая площадь: как превратить место в магазине в возможность для роста

Для мебельного оптового поставщика торговая экспозиция клиента имеет особое значение.

Когда магазин выставляет диван или шкаф в своём торговом зале, он фактически знакомит покупателей с продукцией поставщика.

Но место ограничено.

Представим, что в салоне можно разместить двадцать диванов. Десять уже занимают модели других производителей, восемь — ваши модели, а два места свободны.

Это потенциальная возможность расширения экспозиции.

Однако менеджер не должен просто просить:

«Давайте поставим ещё пять наших диванов».

Сначала нужно объяснить, почему это может быть выгодно магазину.

Шаг 1. Изучи существующую экспозицию

Посмотри:

какие категории представлены;

какие ценовые сегменты закрыты;

какие модели занимают самые заметные места;

какие товары дублируют друг друга;

есть ли пустые или неэффективно используемые зоны;

какие модели представлены недостаточно.

Шаг 2. Найди возможность улучшения

Например, в магазине есть несколько похожих диванов, но отсутствует компактная модель для небольших помещений.

Или представлены только прямые диваны, хотя покупателям может быть интересна угловая модель.

Это не доказательство спроса, но повод обсудить дополнительную позицию.

Шаг 3. Подготовь предложение

Не предлагай просто увеличить количество мебели.

Объясни:

какую потребность покупателей может закрыть модель;

чем она отличается от уже представленных товаров;

в какой ценовой сегмент попадает;

какую площадь занимает;

каковы условия поставки;

почему её стоит протестировать в экспозиции.

Шаг 4. Предложи контролируемый тест

Если клиент сомневается, можно обсудить размещение одной или нескольких моделей на согласованных условиях.

Заранее договоритесь:

о сроке оценки;

о критериях успешности;

о порядке учёта интереса покупателей и продаж;

о дальнейших действиях, если результат окажется слабым.

Не обещай, что модель обязательно будет продаваться. Предложи проверить гипотезу на практике.

Шаг 5. Анализируй результат

После согласованного периода обсуди с клиентом:

сколько было продаж;

сколько покупателей интересовались моделью;

какие характеристики привлекали внимание;

какие вопросы возникали;

нужно ли изменить модель, цену или позиционирование;

стоит ли расширять экспозицию.

Так менеджер постепенно увеличивает присутствие своей компании в торговом зале на основании результатов, а не пустых обещаний.

2.7. Почему лояльный клиент не всегда покупает больше

Есть распространённое заблуждение:

«Если клиент доволен сотрудничеством, он сам начнёт увеличивать закупки».

На практике это не всегда так.

Лояльный клиент может продолжать покупать привычный ассортимент просто потому, что менеджер не предлагает ничего нового.

Возможны и другие причины:

Ограниченный бюджет. Клиент не готов увеличивать закупки без уверенности в спросе.

Недостаток торговой площади. Новые модели некуда выставлять.

Складские остатки. Магазин ещё не продал предыдущие партии.

Привычка. Клиенту удобно работать по старой схеме.

Другие поставщики. Часть ассортимента уже закреплена за конкурентами.

Недостаток информации. Клиент просто не знает о новых моделях или возможностях компании.

Неудачный предыдущий опыт. Были проблемы с качеством, сроками или комплектацией.

Отсутствие инициативы менеджера. Никто системно не

занимается развитием сотрудничества.

Поэтому лояльность нужно не только поддерживать, но и превращать в основу дальнейшего развития.

Важный принцип

Не путай увеличение продаж с увеличением давления на клиента.

Если магазин не продаёт имеющиеся остатки, предложение закупить ещё больше товара может навредить отношениям.

Профессиональный менеджер сначала выясняет причину, затем предлагает решение.

Иногда лучший способ увеличить будущие закупки — помочь клиенту разобраться с текущим ассортиментом.

2.8. Как понять, что клиент готов к расширению сотрудничества

Обращай внимание на сигналы.

Положительные сигналы:

клиент регулярно повторяет заказы;

интересуется новыми моделями;

просит информацию о дополнительных категориях;

сообщает, что определённые позиции хорошо продаются;

интересуется условиями расширения ассортимента;

готов обсуждать дополнительные места в экспозиции;

просит подготовить предложение по нескольким категориям;

делится планами открытия новых магазинов или расширения торгового зала.

Сигналы осторожности:

клиент сообщает о больших складских остатках;

задерживает оплату;

сокращает объём заказов;

отказывается обсуждать новые модели;

жалуется на низкий спрос;

не удовлетворён качеством или сроками;

просит постоянно увеличивать отсрочку платежа.

Сигналы не заменяют разговор. Они лишь помогают выбрать правильный момент и направление работы.

2.9. Практическая модель развития действующего клиента

Чтобы развитие не зависело от случайных разговоров, используй последовательную модель из семи этапов.

Этап 1. Анализ клиента.

Изучи историю заказов, категории, модели, частоту закупок и изменения объёмов.

Этап 2. Оценка потенциала.

Определи, какие категории и модели ещё можно предложить. Изучи торговую площадь и структуру ассортимента.

Этап 3. Выявление ограничений.

Узнай, что мешает клиенту покупать больше: бюджет, остатки, спрос, площадь, условия поставки или конкуренция.

Этап 4. Подготовка предложения.

Подбери конкретные модели и объясни, какую задачу они могут решить.

Этап 5. Согласование теста.

Договорись о небольшом и понятном следующем шаге: пробной закупке, добавлении категории или размещении модели в экспозиции.

Этап 6. Контроль результата.

Узнай, как продаётся товар, какие возникли вопросы и насколько клиент доволен сотрудничеством.

Этап 7. Масштабирование.

Если результат положительный, обсуждай увеличение количества моделей, расширение категории, повторные закупки и дополнительные торговые площади.

Эта модель помогает развивать клиента постепенно, не перегружая его закупками и не разрушая доверие.

2.10. Пять вопросов, которые должен регулярно задавать себе менеджер

Работа с клиентом не должна ограничиваться вопросом: «Когда будет следующий заказ?»

Задавай себе пять вопросов:

Какие категории мебели клиент уже закупает у нашей компании?

Какие категории он закупает у других поставщиков?

Какие наши модели продаются лучше всего?

Какие возможности есть для расширения ассортимента и экспозиции?

Что я могу предложить клиенту, чтобы сотрудничество стало выгоднее для обеих сторон?

Если менеджер регулярно ищет ответы на эти вопросы, он перестаёт быть просто человеком, который принимает заказы.

Он становится партнёром, который помогает развивать мебельный магазин.

ПРАКТИКУМ К ГЛАВЕ 2

Задание 1. Изучи нового клиента

Представь, что тебе предстоит впервые связаться с мебельным магазином.

Составь краткий план изучения клиента:

какие категории мебели он продаёт;

в каком ценовом сегменте работает;

какие бренды и поставщики представлены;

есть ли собственный торговый зал;

какие товары представлены в экспозиции;

кто может участвовать в принятии решения.

Критерий выполнения: ты можешь объяснить, почему именно этому магазину стоит предложить конкретные модели из твоего ассортимента.

Задание 2. Найди потенциал действующего клиента

Выбери одного реального клиента, который уже работает с вашей компанией.

Заполни таблицу:

Затем сформулируй три конкретных предложения по развитию сотрудничества.

Задание 3. Подготовь разговор о расширении ассортимента

Представь ситуацию:

Магазин давно закупает у тебя диваны, но корпусную мебель покупает у других поставщиков.

Твоя задача — не критиковать конкурентов и не требовать изменить привычную схему закупок.

Подготовь разговор, в котором ты:

Напоминаешь о положительном опыте сотрудничества.

Интересуешься результатами продаж.

Выясняешь, какие категории магазин хотел бы развивать.

Предлагаешь подходящие модели корпусной мебели.

Договариваешься о следующем шаге.

Задание 4. Предложи увеличение экспозиции

Представь, что клиент выставил в торговом зале четыре ваши модели диванов.

Ты считаешь, что можно добавить ещё две модели.

Подготовь аргументы:

почему выбраны именно эти модели;

какую потребность покупателей они могут закрыть;

чем отличаются от уже представленных диванов;

сколько места потребуется;

как будете оценивать результат размещения.

Задание 5. Определи правильную стратегию

Прочитай три ситуации и реши, что должен сделать менеджер.

Ситуация А. Клиент доволен сотрудничеством, регулярно закупает диваны, но не хочет расширять ассортимент.

Правильное направление: выяснить причины отказа и ограничения, а не давить на увеличение закупок.

Ситуация Б. Клиент сообщает, что две ваши модели диванов продаются особенно хорошо.

Правильное направление: проверить возможность повторных заказов, изучить спрос и обсудить расширение близкой категории.

Ситуация В. Клиент хочет добавить новые модели в торговый зал, но опасается, что они не будут продаваться.

Правильное направление: предложить ограниченный тест, согласовать критерии оценки и обсудить дальнейшие действия.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Почему мебельный магазин покупает не просто мебель, а коммерческое решение?

Какие шесть основных интересов необходимо учитывать при работе с магазином?

Почему нельзя считать владельца магазина единственным лицом, принимающим решение?

Чем отличается работа с новым клиентом от развития действующего?

Почему торговая площадь является важным коммерческим ресурсом?

Какие причины могут мешать лояльному клиенту увеличивать закупки?

Как определить потенциал расширения ассортимента?

Почему нельзя предлагать увеличение закупок, не изучив складские остатки?

Как правильно проверить новую модель в торговой экспозиции?

Какие семь этапов включает системная модель развития действующего клиента?

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ

Профессиональный менеджер мебельной оптовой компании должен уметь работать с клиентом на протяжении всего периода сотрудничества.

Сначала он изучает магазин, находит подход и помогает совершить первую закупку.

Затем подтверждает надёжность компании, развивает отношения, расширяет ассортимент, увеличивает присутствие продукции в торговом зале и ищет возможности для роста взаимных продаж.

Новый клиент — это возможность начать сотрудничество.

Действующий лояльный клиент — это возможность построить долгосрочное партнёрство.

И в том и в другом случае задача менеджера одна: создавать коммерческую ценность для клиента и развивать бизнес обеих сторон.

Запомни: хороший менеджер приносит заказ. Сильный менеджер развивает клиента. Профессионал строит партнёрство, которое становится выгоднее с каждым годом.

ЧАСТЬ II. ПОИСК КЛИЕНТОВ И НАЧАЛО ПЕРЕГОВОРОВ

ГЛАВА 3. ПОИСК И ПРИВЛЕЧЕНИЕ МЕБЕЛЬНЫХ МАГАЗИНОВ: ГДЕ НАХОДИТЬ КЛИЕНТОВ И КАК ПРЕВРАЩАТЬ КОНТАКТЫ В ПРОДАЖИ



Введение. Продажи начинаются задолго до первого звонка

Представь двух менеджеров оптовой мебельной компании.

Первый приходит на работу, открывает телефонную кни-

гу и начинает звонить по старым контактам. Кому-то предлагает диваны, кому-то отправляет прайс, кому-то напоминает о себе. В конце дня он говорит: «Сегодня почти никто ничего не заказал».

Второй начинает день иначе.

Он знает, какие мебельные магазины ему интересны, где их искать, кто принимает решения, какие категории мебели им можно предложить. У него есть база потенциальных клиентов, информация о каждом контакте и план следующих действий.

Он не ждёт, пока покупатели сами появятся. Он системно создаёт возможности для продаж.

Разница между этими менеджерами заключается не только в опыте или таланте.

Она заключается в организации работы.

Продажи начинаются не с предложения товара. Они начинаются с поиска подходящего клиента.

В этой главе разберём, как находить мебельные магазины, оценивать их перспективность, выходить на нужных сотрудников и выстраивать системную работу с потенциальными клиентами.

3.1. Не каждый мебельный магазин — твой клиент

Одна из главных ошибок менеджера — пытаться продавать всем подряд.

Кажется логичным: если компания продаёт мебель оптом, значит, любой мебельный магазин потенциально подходит.

Но это не так.

Один магазин специализируется на дорогой дизайнерской мебели, другой работает в экономсегменте. Один продаёт преимущественно корпусную мебель, другой — диваны и кресла. Третий работает только через интернет и практически не имеет выставочной площади.

Даже если все они продают мебель, потребности у них совершенно разные.

Поэтому перед поиском клиентов необходимо понять, кому именно подходит ассортимент твоей компании.

Основные типы потенциальных клиентов

1. Небольшие независимые мебельные магазины

Обычно имеют ограниченную торговую площадь, небольшую команду и сравнительно компактный ассортимент.

Что для них может быть важно:

доступные закупочные цены;

небольшие партии;

возможность заказывать разные модели;

понятные условия поставки;

наличие востребованных позиций;

личное внимание менеджера.

Возможность для сотрудничества: предложить подходящий ассортимент без чрезмерной финансовой нагрузки.

2. Средние мебельные салоны

Часто имеют более широкий ассортимент, несколько товарных категорий и постоянную клиентскую базу.

Что для них может быть важно:

стабильность поставок;

ассортиментная матрица;

конкурентоспособные цены;

регулярное обновление моделей;

возможность расширения экспозиции;

качество обслуживания со стороны поставщика.

Возможность для сотрудничества: начать с одной категории и постепенно расширять присутствие компании в магазине.

3. Крупные мебельные сети

Могут иметь несколько торговых точек, централизованные закупки и формализованные процедуры согласования поставщиков.

Что для них может быть важно:

стабильные объёмы поставок;

единые коммерческие условия;

ассортиментная совместимость;

логистические возможности;

документооборот;

финансовая устойчивость поставщика;

работа с рекламациями;

выполнение согласованных обязательств.

Возможность для сотрудничества: предложить системную работу с ассортиментом и поставками для нескольких торговых точек.

4. Интернет-магазины мебели

Могут не иметь полноценного торгового зала или использовать его только как небольшую выставочную площадку.

Что для них может быть важно:

качественные фотографии;

точные характеристики моделей;

актуальная информация о наличии;

размеры и комплектация;

сроки поставки;

информация для размещения товаров на сайте;

корректная обработка заказов.

Возможность для сотрудничества: предложить ассортимент, который удобно продавать через интернет, при условии, что компания располагает необходимой информацией и поддержкой.

5. Смешанные форматы

Многие магазины одновременно работают через физические салоны, сайты, социальные сети и маркетплейсы.

Такие клиенты могут нуждаться и в выставочных моделях, и в товарах для дистанционных продаж.

Важный вывод

Не пытайся подстроить каждого клиента под свой товар.

Сначала выясни, как работает магазин, а затем определи, какая часть ассортимента твоей компании действительно может быть ему полезна.

3.2. Где искать мебельные магазины

Профессиональный менеджер не должен ограничиваться случайными контактами.

Существует несколько основных источников поиска.

Источник № 1. Интернет-карты и справочники

Используй доступные картографические сервисы и бизнес-каталоги.

Ищи по запросам:

мебельный магазин;

мебельный салон;

магазин корпусной мебели;

салон мягкой мебели;

мебельный центр;

магазин спален;

магазин диванов;

мебельная сеть.

Что нужно собирать:

название компании;

адрес;

телефон;

сайт;

ссылки на социальные сети;

количество торговых точек, если информация доступна;

специализацию;

предварительный ценовой сегмент.

Не ограничивайся одним городом, если твоя компания может доставлять мебель в другие регионы.

Но перед включением магазина в базу убедись, что он действительно работает и соответствует профилю потенциального клиента.

Источник № 2. Сайты мебельных магазинов

Сайт может рассказать о магазине больше, чем короткий телефонный разговор.

Обрати внимание:

какие категории мебели представлены;

какие бренды продаются;

какие ценовые диапазоны встречаются;

есть ли собственные торговые марки;

сколько моделей представлено;

есть ли физические магазины;

как организована доставка;

какие регионы обслуживаются.

Особенно полезно изучать ассортимент.

Например, если магазин активно продаёт мягкую мебель, но почти не предлагает корпусную, можно проверить возможность расширения сотрудничества в этой категории.

Однако не делай поспешных выводов: отсутствие категории на сайте ещё не доказывает отсутствие интереса к ней.

Источник № 3. Социальные сети

Мебельные магазины активно используют социальные се-

ти для демонстрации новинок, оформления торговых залов и общения с покупателями.

Изучай:

публикации новых моделей;

видео из торгового зала;

рекламные предложения;

акции;

отзывы покупателей;

географию работы;

информацию об открытии новых магазинов.

Социальные сети могут помочь понять, какие товары магазин продвигает и как позиционирует себя на рынке.

Источник № 4. Выставки и отраслевые мероприятия

Мебельные выставки, презентации производителей и профессиональные мероприятия позволяют знакомиться с представителями магазинов лично.

Преимущество такого знакомства — возможность сразу понять профиль компании, обсудить ассортимент и договориться о дальнейшем контакте.

Не превращай посещение выставки в раздачу визиток.

Лучше познакомиться с несколькими перспективными представителями, выяснить их задачи и договориться о конкретном следующем шаге.

Источник № 5. Рекомендации действующих клиентов

Это один из наиболее интересных источников новых контактов.

У тебя уже есть клиенты, которые знают компанию, ассортимент и качество обслуживания.

Если сотрудничество действительно приносит им пользу, можно аккуратно спросить:

«Возможно, среди ваших партнёров или знакомых есть мебельные магазины, которым мог бы подойти наш ассортимент. Если вам будет удобно, буду благодарен за рекомендацию».

Не проси клиента раскрывать конфиденциальную информацию или нарушать договорённости с другими компаниями.

Источник № 6. Внутренние источники компании

Не забывай, что потенциальные клиенты могут уже находиться внутри компании.

Это могут быть:

старые контакты;

магазины, которые перестали закупать;

клиенты, которые когда-то интересовались ассортиментом;

обращения, не дошедшие до сделки;

компании, с которыми работали другие менеджеры;

клиенты, давно не получавшие коммерческих предложений.

Прежде чем искать всё с нуля, проверь доступную базу компании.

Особенно внимательно изучи клиентов, которые раньше

сотрудничали, но прекратили закупки. Возможно, причины ухода можно устранить.

3.3. Как определить перспективность магазина

Найти магазин — это только половина работы.

Следующая задача — понять, стоит ли тратить время на его привлечение.

Для этого используй предварительную оценку клиента.

Семь критериев перспективности

1. Соответствие ассортименту

Продаёт ли магазин корпусную или мягкую мебель, которую предлагает твоя компания?

2. Ценовой сегмент

Совпадают ли ценовые категории продукции с позиционированием магазина?

3. Формат торговли

Подходит ли товар для его модели работы: выставочный зал, интернет-магазин, сеть или смешанный формат?

4. Потенциальный объём

Есть ли предпосылки для регулярных закупок? Не обязательно сразу крупные.

5. География

Может ли компания обеспечивать этот магазин с учётом логистики и условий доставки?

6. Возможность контакта

Можно ли выйти на человека, который отвечает за закупки или принимает участие в выборе поставщика?

7. Коммерческий потенциал

Есть ли возможность не только начать сотрудничество, но и развивать его: расширять категории, увеличивать количество моделей и присутствие в торговом зале?

Система оценки клиента

Чтобы не принимать решения на эмоциях, можно использовать простую балльную систему.

Оцени каждый критерий от 0 до 2 баллов:

0 — информации недостаточно или соответствие отсутствует;

1 — частичное соответствие;

2 — хорошее соответствие.

Максимум — 14 баллов.

12–14 баллов: высокий предварительный приоритет.

8–11 баллов: перспективный клиент, нужно уточнить информацию.

0–7 баллов: низкий или пока неизвестный приоритет.

Важно: эта оценка не гарантирует будущую прибыль и не заменяет квалификацию клиента в разговоре. Она помогает правильно распределять время.

Если информации недостаточно, не ставь автоматически ноль. Отметь, что критерий ещё предстоит выяснить.

3.4. Как составить рабочую базу потенциальных клиентов

База клиентов — это рабочий инструмент менеджера, а не просто список телефонов.

Если ты не помнишь, кому звонил, что обсуждал и о чём договорился, ты постоянно будешь начинать работу заново.

Для системной работы используй CRM компании (систему управления взаимоотношениями с клиентами), если она есть. В ней фиксируют контакты, историю общения, договорённости и следующие действия. Если CRM нет, на первом этапе подойдёт электронная таблица.

Рекомендуемая структура базы

Поле	**Что записывать**
Компания	Название магазина
Регион	Город или район работы
Контакт	Телефон, сайт, электронная почта

Ответственный
Имя и должность сотрудника

Формат
Салон, сеть, интернет-магазин

Категории
Корпусная, мягкая мебель и другие

Ценовой сегмент
Эконом, средний, премиум

Источник
Где найден клиент

Приоритет
Высокий, средний, низкий

Последний контакт
Дата общения

Результат
Что удалось выяснить

Следующий шаг

Что необходимо сделать

Дата следующего шага
Когда вернуться к контакту

Правило следующего шага

После каждого содержательного контакта должно быть понятно, что делать дальше.

Например:

отправить каталог;
подготовить предложение по диванам;
связаться с руководителем закупок;
уточнить потребность в корпусной мебели;
согласовать встречу;
повторно связаться после изучения предложения;
дождаться согласованного решения;
вернуться к клиенту после определённого периода.

Не записывай просто «перезвонить».

Записывай, зачем звонить и какой результат необходимо получить.

3.5. Как правильно расставлять приоритеты

Представим, что у тебя есть сто потенциальных мебельных магазинов.

Ты физически не сможешь одинаково глубоко работать со всеми.

Поэтому нужно распределить клиентов по приоритетам.

Приоритет А — наиболее перспективные

Магазины хорошо соответствуют ассортименту, имеют подходящий формат торговли и понятный потенциал закупок.

С ними нужна более глубокая подготовка, индивидуальные предложения и активная работа по выходу на лиц, участвующих в принятии решений.

Приоритет В — перспективные, но требующие уточнения

Магазины подходят по нескольким параметрам, однако не хватает информации о закупках, потребностях или условиях сотрудничества.

Задача — провести квалификацию и определить реальный потенциал.

Приоритет С — низкий или отложенный приоритет

Например, магазин пока не подходит по ассортименту, географии или формату работы.

Это не означает, что контакт нужно навсегда исключить

из базы.

Возможно, ситуация изменится: магазин расширится, откроет новый салон или начнёт работать с другой категорией мебели.

Не путай приоритет с размером магазина

Крупный магазин не всегда является лучшим клиентом.

У него могут быть жёсткие требования, централизованные закупки и уже заключённые договоры с другими поставщиками.

Небольшой независимый магазин, напротив, может быстро принимать решения и регулярно закупать подходящие модели.

Оценивай не только размер бизнеса, но и реальную возможность построить взаимовыгодное сотрудничество.

3.6. Как подготовиться к первому контакту

Одна из самых частых ошибок — звонить клиенту, ничего о нём не зная.

Разговор начинается примерно так:

«Здравствуйте! Мы занимаемся оптовой продажей мебели. Хотим предложить вам сотрудничество. Могу отправить каталог?»

Такой звонок ничем не отличается от десятков других предложений, которые ежедневно получает магазин.

Попробуй подготовиться лучше.

Перед контактом выясни:

Как называется компания?

В каком сегменте она работает?

Какие категории мебели продаёт?

Есть ли у неё физический торговый зал?

Какие модели или направления могут подойти?

С кем желательно обсудить закупки?

Какую пользу ты можешь предложить именно этому магазину?

Не нужно проводить многочасовое исследование каждого контакта.

Для первого звонка достаточно нескольких достоверных фактов и понятной гипотезы о возможной пользе сотрудни-

чества.

Пример подготовки

Ты обнаружил мебельный магазин, который продаёт преимущественно корпусную мебель и имеет небольшой ассортимент мягкой мебели.

Твоя компания поставляет диваны и кровати оптом.

Возможная гипотеза:

«Магазину может быть интересно расширить ассортимент мягкой мебели, если предложенные модели соответствуют его ценовому сегменту и покупательскому спросу».

Это не установленный факт, а предположение, которое нужно проверить в разговоре.

3.7. Первый звонок: задача не продать, а открыть дверь

Запомни важную мысль:

Первый звонок не обязан завершаться заказом.

Его главная задача — установить контакт, понять, с кем нужно общаться, выяснить интерес и договориться о следующем шаге.

Пример первого разговора

Менеджер:

«Здравствуйте! Меня зовут Алексей, представляю оптовую мебельную компанию. Подскажите, пожалуйста, с кем можно обсудить вопросы закупки корпусной и мягкой мебели для вашего магазина?»

Сотрудник:

«А что именно вы предлагаете?»

Менеджер:

«Мы работаем с мебелью фабричного производства и поставляем ассортимент мебельным магазинам. Хотел бы понять, кто у вас отвечает за выбор поставщиков, чтобы не отвлекать вас ненужными вопросами».

Сотрудник:

«Этим занимается руководитель закупок».

Менеджер:

«Спасибо. Подскажите, пожалуйста, как лучше с ним связаться? Я хотел бы коротко представить нашу компанию и уточнить, может ли наш ассортимент быть вам интересен».

Если ты попал на лицо, участвующее в закупках

Менеджер:

«Здравствуйте! Меня зовут Алексей. Мы занимаемся оптовыми поставками корпусной и мягкой мебели мебельным магазинам. Я ознакомился с вашим ассортиментом и хотел бы обсудить возможность сотрудничества. Подскажите, удобно ли сейчас уделить мне пару минут?»

Если клиент согласен:

«Спасибо. Я хотел бы сначала понять, какие категории мебели для вас сейчас наиболее актуальны, чтобы не отправлять вам весь каталог без разбора».

Это переводит разговор от монолога продавца к диалогу.

3.8. Что делать, если клиент просит просто отправить каталог

Это распространённая ситуация.

Менеджер представляет компанию, а клиент отвечает:

«Отправьте каталог, посмотрим».

Не воспринимай это как отказ. Но и не считай, что отправка каталога автоматически означает начало сотрудничества.

Ответь:

«Конечно. Чтобы отправить вам действительно подходящие модели, подскажите, пожалуйста, какие категории мебели вам сейчас интереснее — мягкая или корпусная?»

Если клиент отвечает, можно уточнить:

«А по каким ценовым сегментам вы преимущественно работаете?»

Затем договорись о следующем контакте:

«Тогда отправлю подходящие материалы. Предлагаю после того, как вы ознакомитесь, коротко созвониться и обсудить модели, которые могут вам подойти. Когда вам будет удобно вернуться к этому вопросу?»

Правильная последовательность

Уточнить интересующую категорию.

Выяснить ценовой сегмент.

Подобрать подходящие материалы.

Отправить информацию.

Договориться о следующем контакте.
Обсудить конкретные модели и условия.
Каталог — это инструмент продажи, а не сама продажа.

3.9. Как работать с отказами на этапе привлечения

Не каждый магазин захочет разговаривать с новым поставщиком.

Это нормально.

Рассмотрим распространённые ситуации.

Возражение 1. «У нас уже есть поставщики»

Ответ:

«Понимаю. Большинство мебельных магазинов уже работают с несколькими поставщиками. Я не предлагаю сразу менять вашу систему закупок. Хотел бы показать ассортимент, который может дополнить существующие категории или дать дополнительный выбор».

Цель — не спорить с клиентом, а предложить возможность дополнительного сотрудничества.

Возражение 2. «Нам ничего не нужно»

Ответ:

«Понял вас. Подскажите, пожалуйста, это связано с тем, что сейчас нет потребности в новых моделях, или вы в принципе не рассматриваете новых поставщиков?»

Так ты выясняешь причину.

Если клиент действительно не заинтересован, уважай его ответ.

Возражение 3. «Пришлите цены, потом посмотрим»

Ответ:

«Конечно. Чтобы не отправлять вам большой список неподходящих позиций, уточню один момент: какие категории и ценовые диапазоны вам сейчас интереснее? Тогда подготовлю более предметное предложение».

Возражение 4. «Мы работаем только с проверенными поставщиками»

Ответ:

«Это правильный подход. Надёжность поставщика действительно важна. Я могу предоставить информацию о нашей компании, ассортименте и условиях сотрудничества, чтобы вы могли спокойно оценить предложение. Если оно будет соответствовать вашим требованиям, обсудим дальнейшие шаги».

Возражение 5. «У нас нет места в торговом зале»

Ответ:

«Понимаю. Тогда, возможно, сейчас нет смысла обсуждать выставочные модели. Но можно отдельно посмотреть позиции, которые подходят для заказа под клиента, если такой формат вам интересен».

Не навязывай экспозицию, если у магазина действительно нет свободного места.

Главное правило работы с отказами

Не пытайся победить клиента в споре.

Твоя задача — понять причину, определить возможность дальнейшего контакта и сохранить профессиональные отно-

шения.

3.10. Как превратить первый интерес в реальную встречу

Если клиент проявил интерес, не оставляй разговор без конкретного результата.

Постарайся договориться о следующем действии:

личная встреча;

видеозвонок;

презентация ассортимента;

отправка подборки моделей;

обсуждение условий сотрудничества;

знакомство с ответственным за закупки.

Пример завершения разговора

«Предлагаю не тратить ваше время на общий рассказ обо всём ассортименте. Я подготовлю небольшую подборку моделей под ваш формат магазина. После этого сможем обсудить цены, наличие и условия поставки. Давайте договоримся, когда вам будет удобно посмотреть предложение».

Такой подход делает следующий шаг понятным обеим сторонам.

3.11. Отдельная стратегия: возвращение потерянных клиентов

Поиск новых клиентов важен, но не забывай о тех, кто уже работал с компанией.

Представим, что магазин закупал мебель у вашей компании, но полгода назад прекратил заказы.

Причины могут быть разными:

сменился владелец;

изменился ассортимент;

возникли проблемы с поставкой;

появились более выгодные условия у конкурента;

магазин накопил складские остатки;

изменился спрос;

менеджер перестал поддерживать контакт;

сотрудничество просто постепенно сошло на нет.

Не начинай разговор с вопроса:

«Почему вы больше у нас не покупаете?»

Это может звучать как претензия.

Лучше:

«Здравствуйте! Мы раньше сотрудничали с вами по поставкам мебели. Хотел бы узнать, как сейчас обстоят дела с ассортиментом и закупками. Возможно, за это время у нас появились модели или условия, которые могут быть вам интересны. Буду рад понять, есть ли смысл возобновить обще-

ние».

Алгоритм возвращения клиента

Изучи историю предыдущего сотрудничества.

Выясни, когда и почему прекратились закупки, если информация доступна.

Подготовься к разговору с учётом прошлого опыта.

Свяжись с клиентом без обвинений и давления.

Выясни текущую ситуацию.

Определи, можно ли устранить прежние причины недовольства.

Предложи конкретный и реалистичный следующий шаг.

Выполни все новые договорённости.

Особенно важно не обещать исправить проблему, которую компания фактически не может решить.

Если причиной ухода была системная проблема с поставками или качеством, сначала необходимо согласовать реальные возможности её устранения внутри компании.

3.12. Ежедневная система поиска клиентов

Чтобы поиск не превращался в хаотичную деятельность, менеджеру нужен рабочий ритм.

Ниже — пример организации дня. Его необходимо адаптировать под количество клиентов, регион, длину сделки и внутренние правила компании.

Начало рабочего дня

Проверь:

запланированные контакты;

обещанные отправки информации;

встречи;

задачи по действующим клиентам;

новые контакты, которые необходимо изучить.

Первая рабочая часть

Занимайся поиском и первичной квалификацией новых магазинов.

Цель — не просто собрать номера телефонов, а найти подходящие компании и понять, кому можно предложить ассортимент.

Вторая рабочая часть

Проводить первичные звонки, выходить на ответственных за закупки, договариваться о встречах и отправлять подготовленные предложения.

Третья рабочая часть

Работать с уже заинтересованными клиентами:

обсуждать ассортимент;

согласовывать условия;

проводить презентации;

готовить коммерческие предложения;

возвращаться к ранее начатым переговорам.

Завершение дня

Обнови базу или CRM.

Проверь, что у каждого перспективного контакта есть следующий шаг.

Отдельно оцени, сколько времени уделено действующим клиентам. Не допускай, чтобы поиск новых магазинов полностью вытеснял развитие существующих партнёров.

3.13. Какие показатели должен контролировать менеджер

Чтобы понимать, насколько эффективно организован поиск, недостаточно считать количество звонков.

Важно оценивать результаты каждого этапа.

Показатель
Что показывает

Новые компании в базе
Насколько активно расширяется охват рынка

Квалифицированные клиенты
Сколько магазинов действительно подходят

Установленные контакты
Сколько компаний удалось заинтересовать разговором

Выходы на закупщиков
Насколько успешно менеджер находит нужных людей

Назначенные встречи
Сколько контактов перешло к предметному обсуждению

Подготовленные предложения
Насколько активно формируются коммерческие возможности

Первые заказы
Сколько новых клиентов начали сотрудничество

Повторные заказы
Насколько успешно развивается сотрудничество

Возвращённые клиенты
Удаётся ли восстанавливать прежние отношения

Не нужно стремиться к красивым цифрам ради отчёта.
Например, сто звонков без одного качественного контакта могут дать меньше пользы, чем десять хорошо подготовленных разговоров с подходящими магазинами.
Формула контроля
Для каждого этапа полезно считать конверсию:
Конверсия = количество клиентов, перешедших на следующий этап / количество клиентов на предыдущем этапе × 100%.

Например:

Из 40 квалифицированных магазинов 10 согласились на предметное обсуждение.

Конверсия составила:

$10 / 40 \times 100\% = 25\%$.

Это иллюстративный пример, а не норматив для мебельного бизнеса.

Сравнивай показатели за разные периоды и выясняй, на каком этапе теряется больше всего перспективных клиентов.

ПРАКТИКУМ К ГЛАВЕ 3

Задание 1. Создай базу мебельных магазинов

Найди 20 потенциальных клиентов в регионе, который обслуживает твоя компания.

Используй несколько источников:

интернет-карты;

сайты;

социальные сети;

рекомендации;

внутреннюю базу компании.

Для каждого магазина заполни основные поля: название, регион, контакты, формат, категории мебели, источник и предварительный приоритет.

Результат: первая рабочая база потенциальных клиентов.

Задание 2. Оцени перспективность

Выбери 10 магазинов из базы.

Оцени каждый по семи критериям из раздела 3.3.

Определи:

какие магазины наиболее перспективны;

по каким не хватает информации;

какие пока не подходят.

Результат: список клиентов с понятными приоритетами.

Задание 3. Подготовь три первых контакта

Выбери три магазина с разным форматом:

небольшой независимый салон;

средний мебельный магазин;

крупная сеть или интернет-магазин.

Для каждого подготовь:

Краткое описание бизнеса.

Предположение о потребностях.

Подходящую категорию мебели.

Цель первого разговора.

Вопрос, с которого начнёшь общение.

Результат: три подготовленных сценария первого контакта.

Задание 4. Проведи тренировочные звонки

Попроси коллегу сыграть роль представителя мебельного магазина.

Отработайте пять ситуаций:

Клиент уже работает с поставщиками.

Клиент просит просто отправить каталог.

Клиент не хочет разговаривать.

Клиент интересуется только ценой.

Клиент готов рассмотреть встречу.

После каждого разговора оцени:

удалось ли установить контакт;

задавал ли ты вопросы;

выяснил ли потребность;

договорился ли о следующем шаге;

не оказывал ли лишнего давления.

Задание 5. Найди возможности возвращения клиентов

Вместе с руководителем или по доступной базе выбери пять магазинов, которые раньше сотрудничали с компанией, но прекратили закупки.

Для каждого выясни:

историю заказов;

последнюю дату покупки;

известную причину прекращения сотрудничества;

возможные изменения в ассортименте компании;

перспективу возобновления отношений.

Подготовь индивидуальный план первого контакта.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Почему не каждый мебельный магазин подходит для сотрудничества?

Какие основные типы мебельных магазинов существуют?

Где можно искать новых B2B-клиентов?

Какие семь критериев помогают оценить перспективность магазина?

Зачем нужна система приоритетов?

Какие сведения необходимо собирать в клиентскую базу?

Почему перед первым звонком нужно изучить магазин?

Какова главная задача первого контакта?

Как правильно реагировать на просьбу отправить каталог?

Почему не стоит спорить с клиентом при отказе?

Как правильно возвращать магазины, которые перестали закупать?

Почему нельзя оценивать работу менеджера только по количеству звонков?

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ

Сильный менеджер не ищет покупателей случайным образом.

Он знает, какой мебельный магазин ему нужен, где его найти, как оценить его потенциал и как выйти на человека, который участвует в принятии решений.

Он умеет превращать незнакомую компанию в заинтересованного собеседника, а заинтересованного собеседника — в потенциального партнёра.

Но на этом работа не заканчивается.

Профессиональный менеджер также умеет возвращать прежних клиентов и находить новые возможности внутри уже существующей клиентской базы.

Не количество собранных телефонов определяет силу менеджера. Её определяет способность превращать правильные контакты в долгосрочные и взаимовыгодные отношения.

Запомни: не пытайся продать мебель каждому магазину. Найди магазин, которому твоя мебель действительно может помочь развивать бизнес. И тогда первый разговор станет началом настоящего сотрудничества.

ГЛАВА 4. ВЫХОД НА ЛИЦО, ПРИНИМАЮЩЕЕ РЕШЕНИЕ: КАК ДОБРАТЬСЯ ДО НУЖНОГО ЧЕЛОВЕКА И НАЧАТЬ ПЕРЕГОВОРЫ

Введение. Ты звонишь в компанию, а не в пустоту

Представь ситуацию.

Ты нашёл перспективный мебельный магазин. Изучил ассортимент, посмотрел сайт, подготовил предложение по корпусной и мягкой мебели.

Звонишь по указанному номеру.

— Здравствуйте! Подскажите, пожалуйста, кто у вас отвечает за закупки мебели?

— А по какому вопросу?

— Хотел бы предложить сотрудничество.

— Отправьте информацию на электронную почту.

Разговор заканчивается. Ты отправляешь каталог, но ответа не получаешь.

Знакомая ситуация?

Проблема здесь не обязательно в том, что клиенту неинтересно твоё предложение. Возможно, ты просто не добрался до нужного человека.

В B2B-продажах недостаточно найти компанию. Необходимо разобраться, как внутри неё принимаются решения, кто влияет на закупки, кто оценивает поставщиков и кто утверждает сотрудничество.

Цель этой главы — научить тебя не просто дозваниваться до компании, а выстраивать путь к человеку, который может принять решение о сотрудничестве.

4.1. Кто на самом деле принимает решение

В предыдущей главе мы разобрали основные роли в мебельном магазине. Теперь посмотрим, как они взаимодействуют при выборе поставщика.

В небольшом магазине собственник может самостоятельно:

выбирать ассортимент;

общаться с поставщиками;

согласовывать цены;

принимать решение о закупке;

утверждать оплату.

В более крупном мебельном магазине процесс может выглядеть иначе.

Например:

Категорийный менеджер изучает новые модели.

Руководитель закупок сравнивает предложения поставщиков.

Коммерческий директор оценивает коммерческие условия.

Финансовый специалист проверяет условия оплаты.

Собственник или уполномоченный руководитель утверждает решение.

Это пример возможной структуры, а не универсальная

схема.

Пять ролей, которые необходимо различать

1. Лицо, принимающее решение (ЛПР).

Человек, который имеет полномочия утвердить сотрудничество или закупку.

2. Лицо, влияющее на решение.

Может не иметь права окончательного утверждения, но его мнение существенно влияет на выбор поставщика.

3. Пользователь или внутренний заказчик.

Сотрудник, который будет непосредственно работать с товаром, ассортиментом или поставщиком.

Например, руководитель мебельного салона может оценивать, насколько удобно продавать предложенные модели и размещать их в торговом зале.

4. Финансовый согласующий.

Оценивает финансовую сторону сделки: оплату, задолженность, лимиты и другие условия.

5. Организатор доступа.

Секретарь, администратор, помощник руководителя или сотрудник, который принимает входящие звонки и помогает организовать коммуникацию.

Его роль не стоит недооценивать.

Он может подсказать правильного сотрудника, способ связи и порядок обращения.

Главное правило

Не пытайся любой ценой добраться до собственника.

Тебе нужно найти человека, который отвечает за конкретную задачу, которую ты хочешь решить.

Если ты предлагаешь новую коллекцию мягкой мебели, первым полезным контактом может быть категорийный менеджер. Если обсуждаешь условия оптовых поставок для всей сети — руководитель закупок или коммерческий директор.

4.2. Как определить нужного человека

Не стоит полагаться только на название должности.

В разных компаниях одинаковые обязанности могут называться по-разному.

В одной сети закупками занимается коммерческий директор, в другой — руководитель отдела закупок, а в третьей — непосредственно собственник.

Поэтому лучше выяснять ответственность, а не просто искать красивую должность.

Вопросы, которые помогут разобраться

Кто у вас отвечает за выбор новых поставщиков мебели?

Кто занимается формированием ассортимента?

Кто принимает решение о добавлении новых моделей?

С кем можно обсудить оптовые условия сотрудничества?

Кто согласовывает закупки по категории мягкой мебели?

Кто отвечает за корпусную мебель?

Как у вас организован процесс подключения нового поставщика?

Эти вопросы помогают определить структуру закупок без лишнего давления.

Пример

Менеджер:

«Подскажите, пожалуйста, кто у вас занимается формированием ассортимента мягкой мебели?»

Сотрудник:

«Этим занимается коммерческий директор».

Менеджер:

«Спасибо. А непосредственно выбор моделей он тоже согласовывает или этим занимается отдельный категорийный менеджер?»

Теперь у тебя появляется более точная картина.

4.3. Как правильно разговаривать с секретарём или администратором

Многие начинающие продавцы воспринимают секретаря как препятствие.

Это неправильный подход.

Секретарь или администратор выполняет свою работу: защищает время руководителя, принимает обращения и направляет их ответственным сотрудникам.

Если разговаривать с ним грубо, пытаться обмануть или изображать знакомого руководителя, можно испортить первое впечатление о компании.

Твоя задача — спокойно объяснить причину обращения и помочь сотруднику понять, кому направить звонок.

Сценарий № 1. Прямой и деловой

Менеджер:

«Здравствуйте! Подскажите, пожалуйста, кто у вас отвечает за закупки корпусной и мягкой мебели?»

Секретарь:

«По какому вопросу?»

Менеджер:

«Представляю оптовую мебельную компанию. Хотел бы обсудить возможность сотрудничества по поставкам мебели для вашего магазина. Мне важно связаться именно с человеком, который занимается выбором поставщиков».

Почему работает:

ты не скрываешь цель звонка;

не тратишь время на длинную презентацию;

объясняешь, кому и зачем нужен контакт.

Сценарий № 2. Если просят отправить информацию на почту

Секретарь:

«Отправьте предложение на электронную почту».

Менеджер:

«Конечно. Подскажите, пожалуйста, на какой адрес лучше направить информацию и кому её адресовать? Хотелось бы, чтобы предложение попало непосредственно к ответственному за закупки мебели».

Если сотрудник называет имя:

«Спасибо. Правильно понимаю, что после отправки можно будет связаться с ним напрямую, чтобы уточнить, представляет ли предложение интерес?»

Так ты пытаешься договориться о следующем шаге, а не просто отправляешь письмо в неизвестность.

Сценарий № 3. Если сотрудник не хочет соединять

Секретарь:

«Руководитель не принимает звонки от поставщиков».

Менеджер:

«Понимаю. Тогда подскажите, пожалуйста, какой порядок знакомства с новыми поставщиками у вас принят? Возможно, есть ответственный сотрудник или электронная форма

для коммерческих предложений».

Ты не споришь с правилами компании, а ищешь допустимый путь коммуникации.

Сценарий № 4. Если спрашивают, что именно ты предлагаешь

Менеджер:

«Мы поставляем корпусную и мягкую мебель оптом для мебельных магазинов. Хотел бы обсудить, могут ли отдельные категории нашего ассортимента быть интересны вашей компании. Поэтому ищу сотрудника, который занимается закупками или ассортиментом».

Кратко, понятно и по существу.

4.4. Как выйти на собственника небольшого мебельного магазина

В небольших магазинах собственник часто лично участвует в закупках.

Но это не означает, что он всегда свободен или готов обсуждать предложения незнакомых поставщиков.

Не начинай с длинного рассказа о компании.

Лучше сразу обозначь причину обращения.

Пример первого разговора

Менеджер:

«Здравствуйте! Подскажите, пожалуйста, я могу поговорить с владельцем магазина или человеком, который занимается закупками мебели?»

Сотрудник:

«Это владелец. Что передать?»

Менеджер:

«Меня зовут Алексей, я представляю оптовую мебельную компанию. Мы поставляем корпусную и мягкую мебель мебельным магазинам. Хотел бы коротко познакомиться и узнать, рассматриваете ли вы предложения новых поставщиков».

Если собственник на линии:

«Здравствуйте! Я изучил ассортимент вашего магазина и хотел бы обсудить возможное сотрудничество. У нас есть несколько категорий мебели, которые могут дополнить ваш ассортимент. Подскажите, удобно ли сейчас уделить пару минут?»

Если собственник занят, предложи договориться о времени.

Не пытайся удерживать его на линии любой ценой.

4.5. Как выйти на руководителя закупок в крупной мебельной сети

Здесь подход должен быть более подготовленным.

Крупная сеть может получать десятки предложений от производителей, дистрибьюторов и оптовых компаний.

Простого заявления «Мы продаём мебель оптом» недостаточно.

Тебе нужно показать, что ты понимаешь специфику закупок и можешь предложить предметное коммерческое решение.

Подготовь короткую информацию

Перед звонком сформулируй:

какие категории мебели предлагает компания;

с какими ценовыми сегментами работает;

какие преимущества поставки можно подтвердить;

какие регионы обслуживания доступны;

какие документы и материалы готовы предоставить;

чем предложение может дополнить ассортимент сети.

Пример разговора

Менеджер:

«Здравствуйте! Меня зовут Алексей. Я представляю оптовую мебельную компанию. Мы поставляем корпусную и мяг-

кую мебель мебельным магазинам. Хотел бы уточнить, кто у вас отвечает за подключение новых поставщиков и развитие ассортимента?»

Руководитель закупок:

«Я. Что предлагаете?»

Менеджер:

«Мы готовы представить несколько категорий продукции и обсудить возможность их включения в ваш ассортимент. Я не хотел бы отправлять вам общий каталог без понимания требований вашей сети. Подскажите, пожалуйста, какие категории сейчас рассматриваете и есть ли у вас установленный порядок отбора новых поставщиков?»

Это демонстрирует деловой подход.

4.6. Как работать с несколькими участниками сделки

В крупных компаниях одна из самых опасных ошибок — строить отношения только с одним человеком.

Представим:

Ты общаешься с категорийным менеджером. Он заинтересован в твоих диванах, просит каталог и обсуждает цены.

Ты считаешь, что сделка почти готова.

Но позже выясняется, что условия поставки должен согласовать руководитель закупок, а финансовые условия — финансовый отдел.

И процесс останавливается.

Чтобы избежать такой ситуации, необходимо понимать всю структуру принятия решения.

Карта участников сделки

Участник	**Что его интересует**
Собственник	Общая выгода, риски, развитие бизнеса
Коммерческий директор	Продажи, ассортимент, коммерческий результат

Руководитель закупок
Цена, условия, надёжность поставок

Категорийный менеджер
Модели, категории, ценовые сегменты

Руководитель магазина
Экспозиция, удобство работы, спрос

Финансовый специалист
Оплата, лимиты, задолженность

Как выстраивать коммуникацию

Не нужно пытаться одновременно звонить всем сотрудникам и создавать путаницу.

Лучше постепенно выяснить:

Кто заинтересован в товаре?

Кто оценивает ассортимент?

Кто согласовывает коммерческие условия?

Кто утверждает решение?

Кто будет работать с поставщиком после заключения договора?

После этого согласуй с основным контактом, с кем необходимо взаимодействовать дальше.

Полезная фраза:

«Чтобы правильно организовать процесс и не отвлекать вас лишними вопросами, подскажите, пожалуйста, кто ещё участвует в согласовании нового поставщика и условий сотрудничества?»

Это помогает расширить контактную сеть внутри компании естественным и прозрачным способом.

4.7. Что делать, если нужный человек недоступен

В B2B-продажах такое происходит постоянно.

Руководитель занят, находится на встрече, в отпуске или не принимает незнакомые звонки.

Не превращай ситуацию в бесконечные попытки дозвониться.

Используй несколько вариантов.

Вариант 1. Узнай удобное время.

«Подскажите, пожалуйста, в какое время лучше связаться с ним?»

Вариант 2. Получи рабочую электронную почту.

«Могу ли я направить краткую информацию, чтобы руководитель ознакомился с предложением перед разговором?»

Вариант 3. Уточни альтернативный контакт.

«Есть ли сотрудник, который занимается предварительным рассмотрением предложений поставщиков?»

Вариант 4. Используй официальный канал связи.

Если у компании есть форма для поставщиков или специальный адрес отдела закупок, соблюдай установленный порядок.

Вариант 5. Договорись о повторном контакте.

Запиши, когда и по какому вопросу следует связаться снова.

Не звони многократно в течение одного дня без причины. Настойчивость должна оставаться профессиональной.

4.8. Как использовать электронную почту и мессенджеры

Телефон — не единственный способ установить контакт.

Электронная почта и деловые мессенджеры помогают отправить информацию и продолжить общение.

Но важно соблюдать несколько правил.

Первое сообщение должно быть коротким

Не отправляй огромный текст с историей компании, всеми преимуществами и десятками вложений.

Лучше сообщить:

кто ты;

какую компанию представляешь;

что поставляете;

почему обращаешься;

какое действие предлагаешь.

Пример письма

Тема: Предложение по оптовым поставкам мебели

Здравствуйте!

Меня зовут Алексей. Представляю оптовую мебельную компанию, работающую с корпусной и мягкой мебелью фабричного производства.

Хотел бы познакомиться и обсудить возможность сотруд-

ничества с вашим магазином.

Буду рад направить информацию по ассортименту и условиям поставки, а также подобрать модели с учётом формата вашего магазина.

Подскажите, пожалуйста, кто у вас отвечает за закупки и рассмотрение предложений новых поставщиков?

С уважением,

Алексей

Контактные данные

Пример короткого сообщения в мессенджере

«Здравствуйте! Меня зовут Алексей, представляю оптовую мебельную компанию. Мы поставляем корпусную и мягкую мебель мебельным магазинам. Хотел бы уточнить, с кем можно обсудить возможное сотрудничество по ассортименту и условиям поставки. Буду благодарен за контакт ответственного сотрудника».

Не отправляй рекламные сообщения массово без учёта согласия получателей и применимых правил коммуникации. Уважай просьбу больше не связываться.

4.9. Как не потерять контакт после первого разговора

Предположим, ты добрался до руководителя закупок, рассказал о компании и договорился отправить каталог.

Ты отправил материалы.

Что дальше?

Самая распространённая ошибка — ждать, пока клиент сам вернётся.

Вместо этого нужно зафиксировать договорённость.

Система сопровождения контакта

Первый этап. Отправь обещанные материалы.

Второй этап. Убедись, что отправка прошла успешно, если это уместно.

Третий этап. Свяжись в согласованный срок.

Четвёртый этап. Выясни, какие модели заинтересовали клиента.

Пятый этап. Подготовь более точное предложение.

Шестой этап. Договорись о следующем действии.

Пример:

«Здравствуйте! Вчера направил вам подборку моделей мягкой мебели, как и договаривались. Хотел уточнить, удалось ли ознакомиться с материалами и есть ли позиции, ко-

торые стоит рассмотреть подробнее?»

Если клиент пока не изучил предложение:

«Понимаю. Тогда подскажите, когда будет удобнее вернуться к обсуждению, чтобы я не отвлекал вас раньше времени».

Главное

Не превращай сопровождение в бесконечные сообщения: «Ну что, посмотрели?»

Каждый повторный контакт должен иметь понятную деловую причину.

4.10. Ошибки при выходе на ЛПР

Запомни десять ошибок, которые могут испортить даже хороший первый контакт.

Сразу требовать соединить с директором, не объясняя цель обращения.

Обманывать секретаря или изображать знакомого руководителя.

Долго рассказывать о компании до выяснения потребности.

Пытаться продать весь ассортимент за один звонок.

Считать, что только собственник принимает решения.

Игнорировать категорийных менеджеров и других влиятельных сотрудников.

Отправлять каталог без согласования дальнейшего контакта.

Звонить многократно без уважительной причины.

Обещать условия, которые компания не может выполнить.

Не фиксировать результаты разговора и следующий шаг.

Профессиональный менеджер должен быть настойчивым, но не навязчивым; уверенным, но не высокомерным; заинтересованным, но не давящим.

4.11. Практическая схема выхода на нужного человека

Используй этот алгоритм как рабочую инструкцию.

Шаг 1. Найди компанию.

Убедись, что магазин соответствует целевому профилю.

Шаг 2. Изучи структуру.

Посмотри сайт, контакты, должности сотрудников и доступную информацию.

Шаг 3. Определи нужную функцию.

Кто отвечает за ассортимент, закупки и выбор поставщиков?

Шаг 4. Позвони по официальному номеру.

Кратко представься и объясни цель обращения.

Шаг 5. Получи контакт нужного сотрудника.

Не обязательно добиваться соединения сразу. Иногда достаточно получить имя, должность и рабочий адрес.

Шаг 6. Установи прямой контакт.

Подготовь короткое обращение с учётом специфики магазина.

Шаг 7. Выясни порядок принятия решения.

Узнай, кто участвует в выборе и согласовании поставщика.

Шаг 8. Договорись о следующем шаге.

Встреча, презентация, отправка подборки, обсуждение

условий.

Шаг 9. Зафиксируй результат.

Обнови CRM или клиентскую базу.

Шаг 10. Продолжай работу.

Не оставляй перспективный контакт без запланированного действия.

ПРАКТИКУМ К ГЛАВЕ 4

Задание 1. Найди участников закупки

Выбери три мебельных магазина разного размера.

Для каждого попробуй определить:

кто отвечает за закупки;

кто формирует ассортимент;

кто согласовывает условия;

кто принимает окончательное решение;

кто будет работать с поставщиком.

Если информация неизвестна, отметь, что её необходимо выяснить.

Задание 2. Отработай разговор с секретарём

Попроси коллегу сыграть администратора мебельного магазина.

Проведи три разговора:

Сотрудник спрашивает, по какому вопросу звонишь.

Сотрудник предлагает отправить каталог на общую почту.

Сотрудник отказывается соединять с руководителем.

Твоя задача — сохранить деловой тон и найти следующий допустимый шаг.

Задание 3. Подготовь выход на руководителя закупок

Составь короткое представление своей компании продолжительностью до 30 секунд.

Обязательно включи:

своё имя;

название компании;

специализацию;

причину обращения;

предложение обсудить возможное сотрудничество.

Не используй общие фразы вроде «у нас самая лучшая мебель» или «у нас самые выгодные цены», если не можешь подтвердить такие заявления.

Задание 4. Построй карту принятия решения

Представь, что ты работаешь с мебельной сетью из пяти магазинов.

Составь карту участников сделки и определи, какую информацию необходимо получить от каждого.

Задание 5. Верни потерянный контакт

Выбери одного клиента, который раньше сотрудничал с компанией, но перестал закупать мебель.

Подготовь:

Краткую историю сотрудничества.

Возможные причины прекращения закупок.

Сценарий первого разговора.

Вопросы для выяснения текущей ситуации.

Предложение следующего шага.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Кто такой ЛПР и чем он отличается от лица, влияющего на решение?

Почему нельзя ориентироваться только на должность сотрудника?

Как правильно разговаривать с секретарём или администратором?

Что делать, если руководитель не принимает звонки?

Почему в крупной сети важно выявить всех участников сделки?

Как определить, кто отвечает за конкретную категорию мебели?

Как правильно использовать электронную почту и мессенджеры?

Почему отправка каталога не означает, что клиент заинтересован?

Как организовать повторный контакт?

Какие ошибки могут испортить выход на ЛПР?

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ

В B2B-продажах недостаточно найти компанию и отпра-

вить ей предложение.

Необходимо понять внутреннюю структуру бизнеса, определить ответственных сотрудников и выстроить правильную коммуникацию.

Не пытайся обойти людей, которые участвуют в принятии решения. Научись работать с ними профессионально.

Помни: за каждым мебельным магазином стоит команда людей, у каждого из которых свои задачи, интересы и ответственность.

Твоя работа — понять эту систему и помочь ей увидеть ценность сотрудничества с твоей компанией.

Сначала найди правильного человека. Затем установи доверие. И только после этого переходи к предметным переговорам.

Запомни: хороший менеджер умеет дозвониться. Профессиональный менеджер умеет понять, с кем и о чём нужно разговаривать. Сильный менеджер умеет выстроить отношения со всеми участниками сделки.

ГЛАВА 5. Первый контакт и холодные звонки: как заинтересовать мебельный магазин за первые 30 секунд

5.1. Главная ошибка новичка: пытаться продать всё и сразу

Представь ситуацию.

Ты звонишь в мебельный магазин. На другом конце провода отвечает человек, который тебя не знает. У него есть текущие поставщики, свои задачи, клиенты, сотрудники и десятки других дел.

И тут ты начинаешь:

— Здравствуйте! Мы крупная оптовая компания, занимаемся корпусной и мягкой мебелью. У нас широкий ассортимент, отличные цены, высокое качество, хорошие условия сотрудничества. Я хотел бы рассказать вам о нашей компании...

Скорее всего, собеседник уже мысленно ищет способ закончить разговор.

Почему?

Потому что ты рассказываешь о себе, а не о том, что может быть полезно его магазину.

Холодный звонок — это не презентация всей компании. Это начало делового диалога.

Твоя задача — не продать крупную партию за одну беседу. Тебе необходимо:

Установить контакт.

Убедиться, что ты разговариваешь с нужным человеком.

Кратко объяснить причину обращения.

Выяснить, насколько предложение может быть актуально.

Договориться о следующем шаге.

Таким шагом может быть короткая встреча, отправка конкретной подборки, обсуждение определённой категории мебели или полноценная презентация условий сотрудничества.

Запомни: хороший первый звонок заканчивается не обязательно заказом, а понятной договорённостью о продолжении общения.

5.2. Подготовка: пять минут до звонка экономят время после него

Не звони просто потому, что в списке появился очередной номер.

Перед звонком собери хотя бы минимальную информацию о магазине.

Что нужно выяснить:

Как называется магазин?

Где он находится?

Это небольшой салон, крупный магазин, сеть или интернет-магазин?

Какие категории мебели представлены?

Есть ли собственный сайт или страницы в социальных сетях?

На какой ценовой сегмент ориентируется магазин?

Кто, предположительно, отвечает за закупки?

Какие категории из вашего ассортимента могут быть интересны этому магазину?

Не нужно проводить полноценное расследование. Твоя задача — найти несколько фактов, которые помогут начать разговор предметно.

Пример подготовки

Допустим, ты нашёл мебельный магазин, который продаёт преимущественно корпусную мебель среднего ценового сегмента.

Твоя гипотеза:

«Возможно, магазину будет интересно расширить предложение мягкой мебелью или добавить новые модели корпусной мебели в определённой ценовой категории».

Это пока только гипотеза. Не нужно считать её установленной потребностью.

Во время разговора ты проверишь её вопросами.

Мини-карточка перед звонком

Параметр
Что записать

Название
Мебельный салон «Комфорт»

Тип
Региональный магазин

Основное направление
Корпусная мебель

Возможная потребность
Расширение ассортимента

Кому звонить
Собственнику или закупщику

Цель звонка
Найти ответственного и договориться о презентации

Название и ситуация приведены для учебного примера.

5.3. Структура эффективного первого звонка

Не существует волшебной фразы, которая гарантированно заинтересует любого закупщика. Но существует логичная структура, которая помогает не растеряться и не превратить разговор в длинный монолог.

Разделим звонок на шесть этапов.

Этап 1. Приветствие

Поздоровайся, представься и назови компанию.

Пример:

«Добрый день! Меня зовут Михаил, я представляю оптовую мебельную компанию. Подскажите, пожалуйста, кто у вас занимается закупкой мебели?»

Коротко, спокойно и понятно.

Не нужно начинать с длинного перечисления преимуществ.

Этап 2. Объясни причину обращения

Если ты уже разговариваешь с нужным человеком, переходи к сути.

Пример:

«Мы работаем с мебельными магазинами и помогаем формировать ассортимент корпусной и мягкой мебели. Я посмотрел ассортимент вашего магазина и хотел бы уточнить, рассматриваете ли вы сейчас новых поставщиков».

Здесь важно не преувеличивать знакомство с компанией клиента. Если ты изучил только сайт, не говори, что знаешь все особенности его бизнеса.

Этап 3. Попроси немного времени

Можно использовать простую фразу:

«Удобно сейчас уделить мне одну минуту? Я коротко объясню, почему обратился».

Это показывает уважение к времени собеседника.

Если человек занят, не нужно спорить. Лучше договориться о другом времени.

Этап 4. Покажи возможную пользу

Не перечисляй всё, что есть в каталоге. Выбери одно направление, которое может быть актуально магазину.

Например:

«У нас есть несколько направлений мягкой мебели, которые могут дополнить ассортимент магазинов вашего формата. Но сначала хотел бы понять, насколько это направление вам интересно».

Или:

«Мы работаем с разными категориями корпусной мебели. Возможно, сможем предложить вам дополнительные позиции для вашей ассортиментной матрицы».

Не обещай низкие цены, высокую оборачиваемость или гарантированную прибыль, пока не располагаешь подтверждёнными данными.

Этап 5. Задай вопрос

Теперь перестань говорить и дай собеседнику возможность рассказать о своём магазине.

Например:

«Какие категории мебели сейчас для вас наиболее актуальны?»

«Вы работаете только с постоянными поставщиками или рассматриваете новых?»

«Есть ли категории, которые хотели бы расширить?»

«Что для вас важнее при выборе поставщика: ассортимент, закупочная цена, наличие, сроки поставки или условия оплаты?»

Не задавай все вопросы подряд. Выбери один-два наиболее подходящих.

Этап 6. Договорись о следующем шаге

Если интерес есть, не заканчивай разговор фразой «Ну, тогда всего доброго».

Предложи конкретное продолжение.

Например:

«Предлагаю отправить вам подборку моделей по этой ка-

тегории с актуальными ценами и условиями поставки. После просмотра созвонимся и обсудим, какие позиции могут подойти вашему магазину. Вам удобно будет вернуться к разговору в четверг?»

Теперь у разговора есть продолжение.

5.4. Готовые сценарии для разных типов мебельных магазинов

Один и тот же сценарий не подходит всем. Небольшой салон, крупная сеть и интернет-магазин работают по-разному.

Ниже — варианты, которые можно адаптировать под свою компанию.

Сценарий № 1. Небольшой мебельный салон

Цель: заинтересовать собственника или руководителя магазина и выяснить, какие категории мебели ему нужны.

Менеджер:

«Добрый день! Меня зовут Михаил, представляю оптовую мебельную компанию. Подскажите, пожалуйста, вы занимаетесь закупками мебели?»

Клиент:

«Да, я».

Менеджер:

«Приятно познакомиться. Мы поставляем корпусную и мягкую мебель для мебельных магазинов. Посмотрел ваш ассортимент и хотел уточнить: вы сейчас работаете только с постоянными поставщиками или периодически рассматриваете новые предложения?»

Клиент:

«Смотря какие предложения».

Менеджер:

«Понимаю. А какие категории мебели вам сейчас интереснее всего расширять?»

Клиент отвечает.

Менеджер:

«Тогда предлагаю не отправлять вам весь каталог. Лучше подготовлю подборку именно по этой категории, чтобы вы могли оценить модели, цены и условия. Куда удобнее её направить?»

Почему сценарий работает: ты не пытаешься продать весь ассортимент. Сначала выясняешь интерес, а затем предлагаешь конкретный материал.

Сценарий № 2. Крупная мебельная сеть

Цель: определить структуру закупок и выйти на ответственного за нужную категорию.

Менеджер:

«Добрый день! Меня зовут Михаил, представляю оптовую мебельную компанию. Подскажите, пожалуйста, кто у вас отвечает за закупки корпусной и мягкой мебели?»

Сотрудник:

«У нас этим занимается отдел закупок».

Менеджер:

«Благодарю. Подскажите, пожалуйста, можно связаться с категорийным менеджером или сотрудником, который рассматривает новых поставщиков?»

После соединения:

«Добрый день! Мы поставляем мебель для розничных ма-

газинов. Хотел бы уточнить, предусмотрен ли у вас порядок рассмотрения новых поставщиков и какие материалы необходимо направить для первичной оценки?»

Если собеседник объясняет процедуру, не пытайся обойти её. Уточни требования, документы, ассортиментные предложения и сроки рассмотрения.

Почему сценарий работает: в крупной сети решение редко принимает один человек. Важно понять процедуру и не тратить время на презентацию тому, кто не уполномочен её рассматривать.

Сценарий № 3. Интернет-магазин мебели

Цель: выяснить, как магазин формирует ассортимент и работает с наличием.

Менеджер:

«Добрый день! Меня зовут Михаил. Представляю оптовую мебельную компанию. Увидел ваш интернет-магазин и хотел бы уточнить, работаете ли вы с внешними поставщиками мебели?»

Клиент:

«Да, работаем».

Менеджер:

«Отлично. Подскажите, пожалуйста, какие категории сейчас для вас наиболее интересны? И насколько важна возможность получать актуальную информацию о наличии и сроках поставки?»

Далее уточни:

какие форматы взаимодействия использует магазин;

как передаются фотографии и характеристики товаров;

какие требования есть к каталогам и товарным карточкам;

как обновляются цены и остатки;

кто отвечает за закупки и размещение новых позиций.

Почему сценарий работает: для интернет-магазина важны не только модели и закупочные цены, но и качество товарной информации, актуальность наличия и удобство работы с поставщиком.

Сценарий № 4. Магазин уже работает с несколькими поставщиками

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.