

Дмитрий Норка

# ЭКСПЕРТНЫЕ ПРОДАЖИ

Новые методы  
убеждения  
покупателей

**ВИДЕО  
КУРС  
В ПОДАРОК**

 альпина  
ПАБЛИШЕР

бизнес

# Дмитрий Иванович Норка

## Экспертные продажи: Новые методы убеждения покупателей

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=28070191](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=28070191)*

*Экспертные продажи: Новые методы убеждения покупателей /*

*Дмитрий Норка: Альпина Паблишер; Москва; 2018*

*ISBN 978-5-9614-5082-8*

### Аннотация

Мир изменился: технические характеристики продукции перестали быть основным конкурентным преимуществом, а информация о любых товарах и услугах стала настолько доступной, что клиенты подчас лучше вас разбираются в существующих предложениях, конкурентах и альтернативах. Что же делать, чтобы не вылететь из профессии?

Дмитрий Норка, эксперт по продажам с тридцатилетним стажем, уверен, что будущее за новым поколением продавцов – экспертами! Если вы станете подлинным экспертом в своей области, научитесь слушать и слышать клиента, то вы вернете его внимание, доверие и лояльность.

В этой книге вы найдете практические рекомендации, которые помогут вам развить навыки экспертных продаж и овладеть техникой самоубеждения клиента – важнейшим оружием в руках

современного продавца. Книга обязательна к прочтению всем менеджерам по продажам и их руководителям.

# Содержание

Введение	10
Мир продаж изменился: примите это	11
Волшебная сила и ценность самоубеждения	16
Самоубеждение	17
Суть экспертного подхода	18
Часть I	30
Глава 1	30
Четыре эры торговли в нашей стране	33
Эра первая – «Продавец игнорирующий»	34
Эра вторая – «Продавец втюхивающий»	37
Эра третья – «Продавец – решатель проблем»	39
Эра четвертая – «Продавец-эксперт»	43
Почему не работают парадигмы продаж	43
Самая большая глупость – работать по-старому и надеяться на новое	47
Что ищет покупатель в XXI веке	49
«Зачем мне меняться, если я и так что-то продаю?»	51
Ваш жизненный опыт мешает вам стать экспертом	54
Иллюзия знания	57



**Дмитрий Норка**  
**Экспертные продажи:**  
**Новые методы**  
**убеждения покупателей**

Дмитрий Норка

# **Экспертные продажи**

Новые методы  
убеждения покупателей

Редактор *А. Петров*  
Главный редактор *С. Турко*  
Руководитель проекта *М. Шалунова*  
Дизайн обложки *Ю. Буга*  
Корректор *Н. Витько*  
Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© Дмитрий Норка, 2018

© ООО «Альпина Паблицер», 2018

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

\* \* \*

*С благодарностью моей супруге Наталии за  
вдохновение и поддержку*

# Введение

Зачем я написал эту книгу?

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

Потому что пришло ее время.

# Мир продаж изменился: примите это

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

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

Однако вы чувствуете: что-то не так. Все, чему вас учили, вроде бы правильно и разумно, однако применить полученные знания на практике не удастся. Клиенты не отвечают на рекламные письма, не подходят к телефону. Назначить

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

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

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

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

Знакомо? Досадно? Обидно? Конечно да!

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

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

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

Мир действительно изменился. Это нужно принять. Так, как было раньше (десять, тридцать, пятьдесят лет назад), уже не будет никогда. Наука о продажах похожа на другие науки. Здесь так же есть свои открытия, прорывы, новые школы и методики. Но так уж устроена любая деятельность: обучение не успевает за практическими навыками. Поэтому сегодня на тренингах вас учат тому, что хорошо срабатывало в прошлом веке. Нет смысла винить в этом кого-то. Так всегда бывает. Самый простой пример: мы редко пишем от руки, уже давно всё печатаем на компьютере, а в средних школах до сих пор не введены в обязательном порядке уроки по десятипальцевому слепому методу печати. В итоге молодой выпускник вуза 15 минут набирает письмо клиенту двумя пальцами, тогда как мог бы написать за это время три письма. Что делать такому выпускнику? Осознать необходимость перемен и освоить новый навык.

Что делать продавцу? То же самое.

Что же изменилось в мире с точки зрения продаж?

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

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

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

Однако если низкая цена – ваше единственное преимущество, то вряд ли вы сможете хорошо заработать. Фактически этой разницей в цене вы будете покупать себе клиентов – за

собственный счет и за счет вашей компании. Вам нужны новые инструменты.

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

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

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

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

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

## **Волшебная сила и ценность самоубеждения**

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

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

Что же делать продавцу, когда, с одной стороны, невоз-

можно осуществить продажу, не убедив покупателя, а с другой стороны, прямое убеждение вызывает резкое отторжение? Ответ – необходимо использовать силу *самоубеждения*.

## Самоубеждение

Запомните это слово.

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

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

факторы в вашей работе.

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

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

Именно в этом направлении действует продавец-эксперт. Невозможно добиться ничего подобного путем классического подхода «Говори и продавай», нацеленного на убеждение со стороны.

## **Суть экспертного подхода**

Сегодня, на стыке эпох, об экспертном подходе мало говорят и еще меньше – пишут. Моя книга станет первой ласточкой. Я написал ее, используя опыт сотен компаний – моих клиентов и тысячи историй успеха и неудач наших с вами коллег; вложил в книгу свой тридцатилетний опыт, обширные личные наблюдения, изучил результаты серьезных исследований.

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

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

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

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

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

Задумывались ли вы об этом?

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

Нельзя! Работать нужно не больше, а умнее.

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

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

И по этой причине эксперту не страшна ценовая конкуренция! Ведь у любого продукта могут и должны быть дополнительные преимущества, и цена – лишь одна из многих в этом списке. Для эксперта цена никогда не стоит на первом месте, потому что *он сам* является для клиента первой и самой значимой ценностью в сделке. Возможно, сейчас вы не совсем понимаете, о чем я. После прочтения книги вы убедитесь, что именно присутствие эксперта делает его предложение особенным!

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

Без такого озарения любые изменения в жизни клиен-

та будут *вынужденными*, а значит – *неустойчивыми*. На неустойчивых решениях невозможно построить долговременные деловые отношения.

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

Да!

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

Да!

Позволяет ли такой подход зарабатывать принципиально больше?

Да, безусловно! Только он и позволяет.

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

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

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

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

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

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

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

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

В четвертой главе мы поговорим об экспертно-социальных продажах, то есть о том, как эксперт использует возможности социальных сетей для укрепления своей позиции и

взаимодействия с потенциальными клиентами. Эти возможности огромны, не пользоваться ими неразумно. Работа с соцсетями – задел на будущее, в перспективе – постоянный источник новых клиентов и расширение сети деловых контактов. К сожалению, многие люди (и продавцы – не исключение) не просто не получают результата, но даже используют соцсети себе во вред. Работать с социальными медиа не так сложно, если знать как. В этой главе я дам подробные практические рекомендации.

Пятая глава рассказывает о таинственных «лицах, принимающих решения» (ЛПР). Грамотное взаимодействие с ними – неотъемлемая часть экспертной работы. Наверное, каждый продавец знает, что они существуют, и одной из главных своих задач считает найти их и каким-то образом повлиять на их решения. Я объясню, что нет ничего более далекого от эффективной работы с такими людьми. В современном мире не существует единственного мифического ЛПР, все устроено гораздо сложнее. Лица, от которых зависит решение о покупке, весьма многочисленны, и выстраивать работу с ними нужно совершенно по-разному. Как именно? Мы это очень подробно рассмотрим.

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

нительная ценность вашего предложения формируется сама собой.

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

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

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

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

Разумеется, речь идет не о пассивном поверхностном слушании, а о профессиональном, экспертном. Ему можно и нужно научиться. Ведь когда вы слушаете, ваш собеседник говорит – и убеждает сам себя совершить сделку.

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

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

Десятая глава – очень короткая. В ней я говорю об окончательных отказах. Да, изредка в жизни эксперта случается и такое. Он все сделал правильно, однако переговоры не при-

вели к покупке. Главное в этом случае – оставлять дверь открытой. Жизнь не кончается сегодня. Мир продолжает меняться. Изменения затрагивают и рынок, и компанию клиента, и вашу компанию, и лично вас. А это значит, что ваши отношения, скорее всего, не завершены, они лишь на время приостановлены и могут возобновиться на новом витке в любой момент. Как сохранить такую возможность, я расскажу именно здесь.

Подведу итог.

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

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

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

Вот почему я написал свою книгу.

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

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

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

И напоследок.

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

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

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

Переосмыслите и название нашей профессии: продавец. Ее корень восходит к праиндоевропейскому слову, смысл которого – «отдавание». И я возмущен, когда слышу уничижи-

тельное прозвище «продажник». Причем так никогда не назовет себя ни один продавец! «Продажником» его могут называть менеджеры по персоналу, разнообразные консультанты и т. п.

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

Я полагаю, что профессия продавца дает массу поводов для гордости, уважения, признания. Я испытал это на себе и множество раз наблюдал среди слушателей моих тренингов. Мы, продавцы, гордимся своей профессией и требуем соответствующего отношения к ней. Если мы сами не будем уважительно относиться к своему ремеслу, то чего ожидать от окружающих?

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

Даже если сейчас вы не очень меня понимаете, все изменится, как только вы начнете работать над образом эксперта. Вы увидите, буквально почувствуете кожей уважитель-

ное, почтительное, доверительное отношение к вам – именно потому, что вы продавец. Я желаю вам ощутить это как можно скорее.

*Ваши*

*Дмитрий Норка*

# Часть I

## Суть экспертного подхода

### Глава 1

## Расширение горизонтов мышления

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

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

В 1925 году вышла книга «Психология продаж» (The Psychology of Selling and Advertising) Эдварда Стронга – первое серьезное, систематизированное исследование вопроса. В ней с психологической точки зрения описывались действия продавца, необходимые для достижения результата. Книгу можно считать первым «официальным» учебником для продавцов-консультантов.

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

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

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

лись первые трудности.

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

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

Впрочем, конкуренция росла не только между производителями. В среде продавцов она развивалась так же стремительно: новые успешные формулы и концепции продаж быстро распространялись в профессиональной среде. В результате интенсивного развития науки о продажах и возникли те подходы, которые сегодня мы называем классически-

ми и до сих пор используем. Но политика следования проверенным моделям привела к тому, что продавцы, как и производители, стали очень похожи друг на друга. И владение всеми этими, без сомнения, замечательными классическими навыками продаж в наши дни уже нельзя назвать абсолютным преимуществом, как ранее. Продавцу нужно постоянно учиться, овладевать новыми навыками, только тогда он будет конкурентоспособен на рынке.

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

## **Четыре эры торговли в нашей стране**

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

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

В моей библиотеке есть интересная книга, изданная в

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

И не удивительно: в Советском Союзе необходимость в продавцах (в современном смысле этого слова) отсутствовала. Надо было уметь не продать, а достать! Конкуренции не существовало, процветал бартер: ты мне финские сапоги, я тебе говяжью вырезку, ты мне партию станков, я тебе ремонт помещения. Поведение продавцов было соответствующим. «Вас много, а я одна!» – этот крик души продавщицы из советского гастронома иллюстрирует ситуацию как нельзя лучше. Вспомните фильм «Блондинка за углом», а если не видели – обязательно посмотрите. Вы хорошо поймете, что такое советская торговля и как в ней в течение десятилетий выстраивались отношения продавца и покупателя.

Я условно делю торговлю в нашей стране на четыре эры.

## **Эра первая – «Продавец игнорирующий»**

Он родом как раз из тех лет, когда ни о какой товарной конкуренции не было и речи. Кто для него покупатель? Навязчивый посетитель, которому вечно что-то нужно. Зарплата продавца не зависит от объема продаж, а покупатели только мешают, путаются под ногами. Откуда взяться уважению

к покупателю, минимальной вежливости? В них просто нет необходимости! Так продолжалось много лет. Кроме того, цены в Советском Союзе регулировались государством, поэтому ценовая конкуренция также отсутствовала.

Такая же картина наблюдалась в области взаимодействия предприятий (я пока не могу применить здесь термин В2В, потому что никакого «В», бизнеса в современном понимании этого слова, в ту эпоху еще не существовало). Достать что-либо нужное было невозможно, а то, что никому не требовалось, продолжало производиться и часто просто пропадало, не находя спроса. Сейчас такое себе трудно представить, однако это наше прошлое, причем сравнительно недавнее. Словом, работа продавца не требовала никаких особых навыков и умений.

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

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

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

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

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

Вежливость недолго оставалась конкурентным преимуществом, вскоре она вошла в норму. Требовалось что-то новое. Стало необходимо прилагать дополнительные усилия и овладевать новыми знаниями, чтобы как-то выделяться. Ведь товары по-прежнему не отличались большим разнообразием и уж точно далеко не всегда – высоким качеством.

Зато резко возросло их количество, что привело и к стремительному увеличению армии продавцов.

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

## **Эра вторая – «Продавец втюхивающий»**

Рынок всегда быстро откликается на запрос клиента. В короткие сроки сформировался новый подход: «Мне все равно, кому продавать, мне все равно, что продавать. Дайте мне товар, покажите потенциальных покупателей, и я совершу продажу». Этот подход потребовал новых навыков, и компании, в том числе те, что производили чудодейственные таблетки для похудения и реализовывали их через армию продавцов или работали по системе многоуровневого маркетинга, активно занялись обучением многих тысяч продавцов.

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

Конкурентное преимущество продавца второй эры было следующим: он уделял покупателю внимание, проявлял к нему интерес. Надо сказать, что интерес к собственной персоне – то, чего не хватает нам всем. Никогда этого не бывает

много, никогда не бывает достаточно. А уж если неизбалованный покупатель слаще морковки ничего не видел... Теперь же его уговаривают, с ним беседуют, ему бесплатно дают образцы в нарядных пакетиках. Ну как тут не купить!

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

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

Одновременно до людей постепенно стало доходить, что

подход «продавца втюхивающего» отодвигает их собственные интересы на второй план. До истинных потребностей покупателя продавцу большого дела нет. А красивые слова быстро потеряли цену и стали шелухой, оберткой, которая особой радости уже не приносит.

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

## **Эра третья – «Продавец – решатель проблем»**

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

Если для продавца второй эры главным было умение

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

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

Продавцам третьей эры, соответственно, понадобились и новые навыки. Если ранее нужны были умение убеждать, расписывать преимущества, распускать павлиний хвост, то в третью эру важными стали умение слушать, задавать правильные вопросы и подстраивать предложение под запросы конкретного покупателя. Новому популярному подходу было посвящено много книг, статей, тренингов; вскоре на рынке B2B его стало использовать подавляющее большинство

продавцов.

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

Конечно, можно продолжать бороться за покупателя с помощью снижения цены, и многие наши коллеги именно это и пытаются делать. Ведь если потребитель не видит принципиальных отличий между товарами, то цена становится единственным конкурентным преимуществом, и только она может вдохновить на покупку. Но у такого подхода масса недостатков. Во-первых, цену нельзя снижать до бесконечности, и всегда найдется тот, кто предложит дешевле. Во-вторых, нет смысла заниматься продажами, если нет возможности хорошо заработать! Продажи – это прекрасный путь к финансовому успеху – но, разумеется, только в том случае, если вы не продаете себе в убыток. В-третьих, далеко не всегда

низкая цена является для клиента самым главным преимуществом (что я убедительно докажу вам в главе «Конструируем экспертное предложение»). А в-четвертых – и это главное! – если сам продавец считает цену товара единственным преимуществом, то он практически никак не может влиять на решение покупателя. Такого продавца несет по воле волн, он не управляет процессом продажи.

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

У вас есть выбор: придерживаться подхода третьей эры – безусловно, когда-то приносившего серьезные результаты, но ныне себя во многом исчерпавшего – или признать тот факт, что мы вступаем в новую, четвертую эру, и идти только вперед. Действуя по-старому, вы сможете получить лишь средние или даже посредственные результаты. Хотите большего? Хотите выдающихся результатов? Оставьте третью эру позади.

Это очень важный вопрос: к какому виду продавцов вы относитесь на сегодняшний день и каким – хотите быть? Кто вы: продавец игнорирующий, продавец втюхивающий, продавец – решатель проблем? Или же кто-то иной? Не так важно, кто вы есть сейчас. Важно, кем вы *хотите* стать.

Если вы стремитесь зарабатывать по-настоящему хорошие деньги, уверенно смотреть в будущее, строить профессиональную карьеру, быть востребованным специалистом, то для вас есть только один вариант ответа.

## Эра четвертая – «Продавец-эксперт»

На наших глазах приходит и прочно утверждается четвертая эра – эра «продавца-эксперта». Кто это? Почему ему подвластны продажи в современных условиях? Почему будущее – именно за ним?

Об этом вся моя книга.

### **Почему не работают парадигмы продаж**

Давайте рассмотрим немного подробнее поведение современного типичного продавца и покупателя и поймем, почему эффективность продаж падает. Вернемся к поведению продавца третьей эры и рассмотрим модель «решателя проблем» подробнее. В ней продавец опирается на соответствие характеристик товара потребностям покупателя. И его задача – выяснить потребности, а затем расписать характеристики так красиво и убедительно, чтобы клиент сразу же понял, как ему решить свои проблемы при помощи именно этого товара, и немедленно заключил контракт.

Если смотреть детальнее, то в процессе сделки продавец и покупатель проходят пять этапов:

- вступление в контакт;
- вскрытие потребностей;
- презентация;

- работа с возражениями;
- завершение сделки.

Ничего плохого в такой модели нет, напротив, есть немало хорошего. Если продавец уважает свой товар, верит в его привлекательность – это очень весомый плюс. В некоторых отраслях такая модель по-прежнему работает и будет работать еще долго.

Но в XXI веке эта концепция устарела. Дело в том, что в последнее десятилетие интернет очень сильно повлиял на рынок корпоративных продаж. В доинтернетную эпоху B2B-покупатель, принимая решение, нуждался в личной консультации поставщика. У него не было других источников данных, ему приходилось сдаваться на милость продавца. Эти времена прошли. Нынешние покупатели – отлично информированные, знающие свои права, отслеживающие все новинки – даже не приступают к переговорам, пока сами не исследуют рынок, не изучат множество предложений и не определят, чего именно они хотят.

В 2011 году компания Corporate Executive Board (США) провела исследование, опросив около 1500 покупателей на рынке B2B. Выяснилось, что в 57 % случаев компании принимают решение о покупке еще *до того*, как свяжутся с поставщиком, на основе самостоятельно полученной информации! То же исследование показало, что поставщика в качестве источника информации используют менее чем в поло-

вине случаев. Эту задачу выполняют собственные сотрудники клиента: консультанты по закупкам, эксперты по снабжению и т. п.

Впервые в истории покупатель принимает решение сам, без участия продавца.

Пока у покупателя под рукой не было интернета, ему приходилось мириться с присутствием продавца-консультанта. Однако теперь он может узнать все сам – в том темпе, который ему комфортен, и в любой удобный момент, а не в рабочее время продавца. Покупатель без всяких посредников может зайти на сайты с отзывами, пообщаться с коллегами и составить собственное мнение. Ему не нужны бесконечные визиты и презентации многочисленных продавцов, конкурирующих между собой за его бюджет. Покупатель хочет избежать навязывания – и уже вполне может себе это позволить.

Разумеется, хороший продавец способен рассказать о своем продукте гораздо больше, чем написано в интернете. И покупатель это понимает, вот почему презентации, консультации и прочее взаимодействие никуда не исчезают. Но организовать такую презентацию продавцу стало куда сложнее. И когда такая встреча все же происходит, продавец прибегает к решению «Говори и продавай». Это означает: чем лучше расскажешь о товаре, чем убедительнее выступишь – тем скорее продашь. Будешь молчать или говорить односложно – сделка почти наверняка не состоится. Однако покупатель не любит, чтобы ему продавали! Ему не нравятся пылкие длин-

ные речи. Они не дают эффекта – напротив, все чаще вызывают отторжение и раздражение.

Может быть, в таком случае клиент согласится на ненавязчивое консультирование?

В самом деле: ведь это так просто! Без всякой агрессии ответить на вопросы клиента, объяснить, как устроено то или иное оборудование; узнать, почему именно эта модель привлекает клиента больше других, изложить ее отличия от соседней – а потом замолчать и отойти в сторону. Никакого давления! Пусть клиент решает сам. Пусть выберет то, что ему больше нравится, а там уж и подтянется консультант: его задача – описать, как легко и быстро разрешатся все проблемы покупателя, как только он приобретет товар.

В этой схеме акцент смещается с товара в сторону потребностей клиента. Товар перестает быть уникальным и становится легко заменяемым на другой: «Вам нужен результат А? Для этого у нас есть товар номер 1. Вы передумали и хотите результат Б? Никаких проблем, обратите внимание на товар номер 2» и т. д. Если же потребности в предлагаемом продукте отсутствуют, то их можно попытаться сформировать с помощью дополнительных вопросов.

Но и в модели «продавец-консультант» очевиден подход к клиенту как к объекту воздействия. Во-первых, клиент нужен продавцу только в пределах соприкосновения их интересов. Ведь продавец не ищет истинную проблему покупателя. Он ловит на мелководье: ищет потребность, которую

мог бы быстро удовлетворить. Если такой потребности нет или она не появилась в процессе разговора, покупатель ему более не интересен.

Во-вторых, консультирование – это тот же подход «Говори и продавай», только с другого ракурса. Он опять-таки сводится к принципу «я расскажу тебе, как хорош мой продукт, чтобы ты захотел его купить». Как я уже пояснял, эта стратегия продаж при современном уровне конкуренции теряет эффективность. Соотношение затраченных усилий и результата никак не может удовлетворить продавца, который хочет состояться в профессии.

Настали новые времена. Я не хочу сказать, что старые модели следует выбросить и не вспоминать о них. Не торопитесь – они еще пригодятся вам в комбинации с новыми знаниями.

Но о них написано и рассказано столько, что нет резона повторяться. Честно говоря, мне это даже неинтересно. Наступила новая эра – эра экспертных продаж. И вот о ней я готов говорить бесконечно, потому что люблю и понимаю такие продажи.

## **Самая большая глупость – работать по-старому и надеяться на новое**

Надо сказать, что всегда и во всем быть готовыми к новшествам, отвергать все старое – это некое умственное откля-

нение. Не зря довольно большая часть нашего мозга (ее еще называют «рептильный мозг»), отвечающая за безопасность, так приветствует все старое, хорошо знакомое и привычное. Ощущение безопасности – базовое, фундаментальное, а без фундамента новое здание не построишь. Поэтому резкий отказ от привычных инструментов я никоим образом не поощряю и не рекомендую. Так делать не нужно.

Однако, если результаты вашей сегодняшней работы вас устраивают, это еще не значит, что ничего не надо менять. Четвертая эра наступила, она уже здесь. Эра экспертного подхода мощным потоком сметает старые методы и принципы. От нее не уйдешь, от изменений не скроешься. Если вы не почувствовали перемены сегодня, вы обязательно ощутите их завтра. Вам *придется* меняться, если вы не хотите плестись в хвосте. Начнете менять подход к делу сегодня – окажетесь в числе пионеров, получите самый внушительный результат. Начнете завтра – достичь результата будет уже труднее. Начнете через три года – окажетесь среди аутсайдеров.

Если вы хотите получать от своей работы больше, то настало время взглянуть на нее с другой стороны и дополнить новыми, современными нюансами. Ведь продажи – это всегда чуть-чуть опасно, чуть-чуть остро, посыпано специями. Это каждый день немного другой вкус, слегка измененный рецепт. И это прекрасно, увлекательно и здорово!

## Что ищет покупатель в XXI веке

Современный покупатель очень изменился (и продолжает меняться). Это неизбежно. Да, у него появились новые инструменты, которые отнимают у старорежимного продавца его хлеб, но сейчас я о другом.

У покупателя изменились потребности. Ему недостаточно самого товара. Ему нужно получить удовольствие, удовлетворение от самого процесса и факта покупки. Ему нужно чувство гордости от найденного решения. Ему нужна радость от взаимодействия с продавцом, понимание, что его деньги ушли к уважаемому им человеку или компании. Но и это еще не все.

Продавцы, которые в своей деятельности опираются на консультирование, рассуждают примерно так: «Я выстрою с покупателем определенные взаимоотношения, и они помогут мне продавать. На базе этих взаимоотношений сделки будут совершаться сами собой».

И в этом подходе много разумного – в первую очередь потому, что без него не может быть доверия. Без налаживания долгосрочного контакта об успешных продажах не стоит и говорить. Но есть существенная проблема. Дело в том, что современные клиенты, будучи в высшей степени занятыми людьми, не готовы вкладывать свое время в выстраивание таких взаимоотношений, особенно если их поставщики мно-

гочисленны. Прежде чем выделить время и ресурсы на налаживание контакта с продавцом, клиент желает понять, какую *ценность* имеет для него этот контакт.

Ценность, которую клиент хочет увидеть, состоит из двух основных слагаемых: вашего искреннего стремления быть полезным и действительно уникального, желанного предложения.

Иными словами, недостаточно одного только дружелюбия или одного только хорошего предложения. Нужен союз двух этих факторов. Будем считать по умолчанию, что, прочитав мою книгу, вы научитесь выстраивать качественные деловые отношения. Поэтому сейчас рассмотрим ваше конкретное предложение клиенту.

Что же ценят покупатели в предложении продавца? Каким оно должно быть?

Ценное предложение должно содержать нюанс, несущий конкретную, гарантированную, наглядно показанную выгоду. Это может быть экономия средств, или сведение к минимуму рисков, или абсолютная уверенность в эффекте. Такое предложение должно вызывать у покупателя чувство озарения: «Да, вот действительно оно! А ведь я даже не знал, что так может быть».

В этом случае навязчивое убеждение со стороны продавца не потребуется, поскольку клиент будет руководствоваться самоубеждением – а ничто не способно сильнее повлиять на его мнение. О волшебной силе самоубеждения и о его пре-

имуществвах перед классическим подходом мы будем много говорить в этой книге.

## **«Зачем мне меняться, если я и так что-то продаю?»**

Продавцы иногда говорят: «А зачем мне что-то менять? У меня ведь есть какие-то продажи. Меня все устраивает. Может быть, я способен продать и больше, но мне хватает. Ведь люди все-таки покупают! Дела у нашей компании неплохи, и я не худший в ней продавец. Зачем же мне меняться? Ведь ничего страшного не происходит».

В чем-то они правы. Допустим, продажи в масштабах компании есть, и они даже растут. Давайте вместе рассмотрим их более внимательно и поймем, что это за продажи и из чего они складываются.

Почему люди все-таки покупают, если продавцы действуют старыми методами?

Существуют три основные причины.

Во-первых, иногда клиенту в самом деле срочно необходим данный продукт именно в тот момент, когда вам нужно его продать. На рынке множество продавцов и покупателей, и вот в какой-то момент двое сталкиваются в пространстве и времени. Сделка проходит быстро и удачно, все довольны. Таких сделок в портфеле B2B компании не более 15 %, то есть примерно одна из семи.

Как вы понимаете, в них нет никакой заслуги продавца, нет и товарного преимущества. Продавец со своим продуктом просто оказался в нужное время в нужном месте. Такие сделки время от времени будут происходить всегда, если на ваш продукт есть хоть какой-то спрос.

Во-вторых, некоторые клиенты не избегают общения с продавцом и склонны с ним соглашаться, такова уж их натура. Да, покупатели в массе своей терпеть не могут, когда им продают, и реагируют резким отторжением. Но в любом сообществе есть люди, на которых легко повлиять, которых можно продавить, так как, по разным причинам, они не умеют сопротивляться напору. Кстати, именно они обычно становятся жертвами обаятельных активных мошенников.

Количество таких людей постоянно и не зависит от региона, исторической эпохи или уровня технического прогресса. Оно тоже составляет примерно 15 %. Если вы продали ваш продукт такому клиенту, то следует понимать: это не потому, что вы сильный продавец, а потому, что перед вами оказался слабый покупатель.

В-третьих, некоторые продавцы интуитивно действуют как эксперты.

Как правило, если речь идет о корпоративных продажах, культуру их определяет руководство компании. Оно проводит для продавцов обучение, создает корпоративные стандарты, которым все сотрудники обязаны следовать. Обычно указания этих стандартов совпадают с политикой продавца

третьей эры – и вы уже знаете почему. Реже применяется подход продавца второй эры, но и он еще иногда встречается. Иными словами, стандарт поведения продавцов базируется на методе «Говори и продавай». А это, как мы уже выяснили, прекрасный, но совершенно недостаточный в современных условиях принцип.

И некоторые продавцы – очень небольшая их часть – понимают, что им чего-то не хватает в работе. Они самостоятельно ищут новые знания и интуитивно применяют другие навыки. Они сами приходят к основным постулатам экспертного подхода – к сожалению, в очень усеченном виде. Таких продавцов в среднестатистических компаниях не более 10 %.

Что же получается в итоге?

Если вы честно признаёте, что не пытаетесь интуитивно нащупать путь эксперта и работаете исключительно старыми методами, это означает, что ваш максимум продаж – 30 % от достижимого. Всего лишь 30! Остальные 70 вам неподвластны. А ведь вы могли бы увеличить количество клиентов в три раза! Вы хотите, чтобы эти перемены произошли? Я полагаю, да. А раз так, то путь к ним известен: изучайте экспертный подход и применяйте его.

Если же вы уже по наитию стремитесь к образу эксперта, то, скорее всего, ваши показатели продаж существенно выше, чем у коллег. Вы молодец, ни в коем случае не сворачивайте с этого пути. А моя книга поможет привести в порядок

ваши стихийные знания, овладеть конкретными техниками и отточить свои навыки, систематизировать их.

В любом случае нет ничего невозможного в том, чтобы по-настоящему управлять процессом продаж, глубоко понимать его, не рассчитывать на везение и собирать урожай целиком.

Вот такие продажи я люблю и уважаю.

Но, прежде чем мы перейдем к подробному разговору о них, я расскажу о важнейшей вещи, без которой все впустую.

## **Ваш жизненный опыт мешает вам стать экспертом**

Если я спрошу вас, зачем вы купили эту книгу и читаете ее, ответы будут, на первый взгляд, разными. Кто-то хочет получить знания, кто-то жаждет чего-то новенького, кто-то хочет проверить, совпадает ли его мнение с изложенным в книге, а кто-то принципиально скупает все книжки известных авторов. Но суть ответов одна и та же. Вы продавец. У вас есть опыт, результат работы предыдущих лет, собственное *видение* продаж – правильных и неправильных. И что бы вы ни прочли, вы всегда будете воспринимать новые знания через призму своего опыта. Вы примерите прочитанное к собственной деятельности, собственному продукту и подумаете: «А сработает ли это в моей компании, на моем рынке, с моими клиентами и, самое главное, что я буду с этого

иметь?»

Это нормально. Это естественно, так устроены люди. Однако дело в том, что для того, чтобы что-то получить (а открывая книгу, вы хотите что-то получить, верно?), нужно уметь это делать.

Что значит «уметь получать»? Есть старая история, она хорошо иллюстрирует этот вопрос.

Жил-был в Америке известный мастер японской церемонии чаепития. Хороший мастер, толковый, пользующийся авторитетом в своем кругу. Но однажды он узнал, что в Японии, высоко в горах живет старый гуру, и решил съездить к нему в гости, перенять опыт. Собрался он в дальнюю дорогу, приехал, нанес визит. Японец спросил его: «Чего ты хочешь? Зачем ты приехал?» «Я, – сказал американец, – хочу получить у вас знания». «Хорошо», – ответил японец, посадил гостя за стол и стал готовить чай.

И в это время американец начал ему рассказывать, что он сам знает про чайную церемонию, что и как он уже делал. Японец готовил чай, а американец рассказывал, рассказывал, болтал без умолку... Японец стал разливать чай по чашкам, а американец все говорил. Хозяин же за все это время не проронил ни слова.

И вот он наполнил чашку до краев, но продолжал лить чай. Чай перелился через край, потек по столу и ошпарил американцу ноги. Тот вскочил и закричал: «Что ж ты делаешь? Куда же ты льешь? Неужели ты не

видишь, что чашка полная?» На что японец ответил: «Ты пришел ко мне за знаниями, но я не могу ничего тебе дать. Твоя чашка полная. И как бы я ни пытался долить туда чаю, он все равно перельется через края».

Понимаете, да? У каждого из вас есть свое видение того, как должны выглядеть продажи. Это видение называется очень просто: опыт. Как обычный, житейский, человеческий, так и коммерческий. Опыт нельзя получить, прочитав книгу или посетив тренинг. Опыт зарабатывается только методом проб и ошибок: по-другому нельзя. Ни один человек еще не научился ходить, писать, плавать, говорить, не набив шишек.

Но именно этот опыт часто мешает взрослым людям двигаться вперед! Потому что они настолько им наполнены, что не могут вместить ничего нового.

Я большую часть жизни занимаюсь обучением взрослых людей, а это совсем не то же самое, что учить детей. У взрослых людей очень много ограничений. А еще взрослый человек устроен хитро: он воспринимает на веру только то, с чем внутренне согласен, что лично ему кажется удобным и правильным. В итоге такой человек или получает лишь дополнения к своим старым знаниям, или не получает ничего вообще.

Людей, от природы способных без внутреннего отторжения впитывать и применять новые знания, очень мало. Вот почему я и говорю о том, что новые умения надо уметь по-

лучать. Это тоже навык, ему тоже учатся. И я постараюсь вас научить.

И если вы действительно хотите, чтобы у вас было больше знаний, чтобы они стали лучше и глубже, чтобы после прочтения книги ваши дела пошли в гору, на время чтения *уберите ваш опыт*. Уберите ваши знания. Куда хотите. Отключите их! Не пытайтесь оценить каждое мое слово. Просто расслабьтесь и воспринимайте то, о чем я пишу. Говоря проще, дайте мне руку, и я проведу вас по всему пути. И каждый из вас получит ровно столько, сколько ему надо, я обещаю. Столько, сколько он сможет унести.

## **Иллюзия знания**

Об одной из проблем восприятия я только что рассказал, но есть и вторая, тоже очень серьезная. И это ограничение напрямую связано с той средой, в которой мы с вами живем. Нас окружает огромное количество информации! Ежеминутно, ежесекундно, ежечасно на нас обрушивается мощный поток разнообразных данных. Их так много, что я уверен: какую бы тему я ни привел сейчас в качестве примера, окажется, что вы хоть где-то о ней слышали. И чем больше информации, тем больше *иллюзия знания*. Вам кажется, что вы прекрасно разбираетесь в вопросе! Хотя на самом деле пирог этот вы даже не надкусили, лишь чуть-чуть приподняли корочку.

# 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.