

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к третьему изданию	6
Предисловие ко второму изданию	8
Предисловие и благодарности	13
Кстати, забыл представиться.....	14
Как родилась идея этой книги.....	15
Для кого эта книга предназначена и полезна.....	18
Однажды утром в отделе продаж	20
Диалог руководителя отдела продаж (РОП) и менеджера по продажам Ивана (МЕНЕДЖЕР)	20
Клиенты «отжимают нас по цене».....	25
Выходите из гонки за самой низкой ценой.....	34
Типовые проблемы	35
Почему это происходит?	36
А теперь забавный факт	37
Но есть и хорошие новости!.....	37
Выйти из гонки за низкими ценами	38
Что происходит на рынке.....	41
Тенденция 1. Времена легких продаж миновали.....	41
Тенденция 2. Полностью довольных своими продажами компаний нет.....	44
Тенденция 3. Надо уметь отбирать клиентов у конкурента.....	45
Тенденция 4. Вы никогда не сможете заполучить всех клиентов, как бы ни старались.....	45

Не давайте скидок! Современные техники продаж

Пришел, увидел и купил. Как находить и удерживать клиентов.....	47
Приступаем к поиску	50
Социальные сети: топор в добрых руках	53
Активные продажи в межсезонье	57
Привлечение клиентов с помощью рекомендаций	60
Как просить рекомендации: универсальный совет	63
Как относиться к неудачам.....	65
Ура! К нам пожаловал Его Величество Клиент!.....	66
Как выжать из продаж максимум	82
Подробнее о профессионализме	85
Как рождается лояльность	86
Кто такие клиенты? Три причины для покупки.....	88
В продажах нет мелочей.....	90
Рассмотрение деталей в трех плоскостях.....	93
«У вас слишком дорого, дайте скидку»	103
Не давайте скидок! Снижайте стоимость.....	106
Всем ли нужна низкая цена.....	107
Как вести переговоры о цене.....	111
Умные продажи: помогите клиенту получить больше пользы.....	115
Насколько важны нынешние клиенты	118
Использование портфолио	120
Что мешает нам продавать.....	122
Типы конкурентов.....	124
Играем в «Морской бой»: как узнать нужное о клиенте.....	130
«Я подумаю»: как избавить клиента от колебаний	134
Настроения в отделе: будьте играющим тренером	141
Как заслужить доверие	142
О мотивации	144
Какую команду набирать	154

Все идет по плану	156
Работа над ошибками	160
Как быть с «трудными» клиентами.....	161
Зачем «увольнять» клиентов.....	162
Послесловие и напутствия	163
От чего зависит ваш успех	165
Приложение 1. Избегайте ценовой ловушки!.....	167
Парадокс ценовой конкуренции	169
Почему менеджеры по продажам так себя ведут.....	171
Почему покупатели покупают.....	172
Проблема, которую менеджеры по продажам не в силах решить сами.....	174
О чем не знают топ-менеджеры.....	175
Но остается надежда.....	176
Как выбраться из ценовой ловушки?	176
Приложение 2. Девятнадцать методов отстройки от конкурентов.....	179
Приложение 3. Управление активным отделом продаж	196

ОДНАЖДЫ УТРОМ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

Диалог руководителя отдела продаж (РОП) и менеджера по продажам Ивана (МЕНЕДЖЕР)

РОП: «Иван, я просмотрел твой годовой отчет. Вижу, ты добился повышения объема продаж на 10 % в прошлом году. И, кажется, заполучил — сколько — семь новых клиентов?»

МЕНЕДЖЕР (гордо): «Восемь».

РОП: «Это отлично! Но вот что меня удивляет: хотя объемы твоих продаж увеличились, маржинальность сделок упала на 3,5 %. В позапрошлом году твоя средняя маржа по сделкам составляла 35 %, это как раз соответствует обычным показателям по нашему подразделению. В прошлом году этот показатель упал до 31,5 %».

МЕНЕДЖЕР: «Это клиенты требуют у меня скидки».

РОП: «Кстати, в целом по компании прибыль увеличилась на 1 % — я только что получил показатели за прошлый год.

По всей стране прибыль увеличилась на 1 %. А вот в нашем офисе — всего лишь на 0,8 %. Это меньше, чем средний показатель по компании. Именно твой результат объясняет общее падение прибыли всего офиса».

МЕНЕДЖЕР: «Я не знаю, что происходит у других менеджеров по продажам, но у них явно другая ситуация. Все мои клиенты сокращают расходы. Каждый день я дерусь как пес, чтобы конкурировать с более низкими ценами конкурентов. Мне приходится делать так, чтобы мои цены соответствовали их ценам, иначе я потеряю клиентов».

РОП: «Серьезно? Скажу это владельцу компании, когда он вызовет меня на ковер, требуя объяснить, почему мое подразделение отстает. “Михаил Петрович, у меня есть один нерадивый менеджер по продажам, которого зовут Иван. Ему не остается ничего другого, кроме как предоставить скидку, когда он сталкивается с ценовой конкуренцией. И с этим ничего не поделать”».

МЕНЕДЖЕР: «А что я могу сделать?»

РОП: «Вначале давай убедимся в том, что нет никакой ошибки. В позапрошлом году маржинальность твоих сделок составляла 35 %, а годовой объем продаж — 60 000 000 рублей. В прошлом году ты продал на 66 000 000 рублей, а маржа составила 31,5 %, то есть упала на 3,5 %. По всей компании 1 % увеличение дохода, а у тебя не хватает 4,5 %. То есть, несмотря на тот факт, что объем продаж увеличился, компания недополучила 2 970 000 рублей на твоих продажах. И так как твоя комиссия зависит от маржинальности сделок, ты также меньше заработал — даже несмотря на то, что у тебя появилось больше клиентов и ты больше работал».

Не давайте скидок! Современные техники продаж

66 000 000 рублей — Продажи

4,5% — Падение прибыли

2 970 000 рублей — Потерянная прибыль

МЕНЕДЖЕР: «Все верно. Я как раз недавно объяснял моей жене, почему работаю допоздна, количество клиентов увеличивается, а денег зарабатываю меньше».

РОП: «Похоже, когда ты начинаешь снижать цены и предоставлять скидки, страдает не только компания, но и ты лично?»

МЕНЕДЖЕР: «Конечно. Но у меня не остается никаких вариантов, кроме как урезать цену, чтобы не отставать от конкурентов и их предложений с более низкой ценой. Вы сами не работаете с клиентами и не имеете представления о том, что вообще происходит. Могу привести вам сотню примеров. Только на прошлой неделе я заходил к клиенту. Едва я зашел, как менеджер по закупкам показал мне прайс-лист, который им прислал наш конкурент, — у них проходит распродажа. Они продают тот же самый продукт за 897 рублей, а я — за 960 рублей. Клиент сказал, что их компания испытывает финансовые трудности, и поэтому руководство распорядилось уменьшить затраты на расходные материалы. Он спросил меня, могу ли я предложить что-то отличное от предложения наших конкурентов. Что я мог сделать? Это тот же самый продукт. Поэтому я сказал ей, что, да, могу продать средство по 897 рублей за штуку. Либо это, либо они купят его у конкурента. И такое происходит на моей территории каждый день. Раньше все было не так жестко. И ситуация только ухудшается. Все пытаются уменьшить свои расходы».

РОП: «Понятно. А прайс-лист эта более дешевая компания-конкурент отправила только твоим покупателям?»

МЕНЕДЖЕР: «Нет. Но дело в том, что наши продукты ничем не отличаются от тех, которые наши покупатели могут купить у конкурентов. А когда экономия становится главным в их бизнесе, покупательская лояльность исчезает».

РОП: «Хорошо, это один пункт. Но это также поднимает другой вопрос. Если мы хотим конкурировать по другому показателю, а не только по цене, наши покупатели должны получать некоторую дополнительную ценность при взаимодействии с нами, не так ли? Я имею в виду, что мы должны предоставить им объективную причину, почему они *должны* платить больше, чтобы иметь дело именно с нами».

МЕНЕДЖЕР: «Да, но никогда не угадаешь, что это может быть...»

РОП: «Это другое дело. Если единственное, что наши продавцы могут сделать с ценой, — снизить ее до самого низкого уровня, существующего на рынке, почему наша компания вообще должна тратить деньги на зарплату продавцам? Мы могли бы вести эту игру на снижение цен только при помощи директ-мейла и интернета, не так ли?»

МЕНЕДЖЕР: «Хорошие продавцы налаживают контакт с покупателями, чего интернет никогда не сделает».

РОП: «Но клиент, о котором мы только что говорили, был готов расстаться с тобой из-за разницы в цене всего лишь в 63 рубля?»

МЕНЕДЖЕР: ...

Не давайте скидок! Современные техники продаж

РОП: «Ты помнишь, когда Евгений Колотилов проводил тренинг в нашей компании, что он говорил о возражениях клиентов, в том числе о возражении по цене? Тебе не кажется, что на тренинге мы уже разбирали способы, которыми можно справиться с ценами конкурентов?»

МЕНЕДЖЕР: «Конечно, я помню из тренинга, что надо взглянуть на ценовую проблему как на уравнение “цена — ценность”. Но какую ценность я могу создать для таких покупателей, которые хотят только сокращать расходы, а кто-то в это время может предложить им меньшую цену за тот же продукт, который продаю и я?»

РОП: «Ты задаешь этот вопрос мне. Но что, если задавать вопросы клиенту и выяснять, какие другие факторы являются для него важными? Что для него более важно, чем небольшая разница в цене? С какими проблемами он сталкивается при покупке или эксплуатации нашего продукта? Можем ли мы сделать для него что-то еще, кроме обычной отгрузки?»

МЕНЕДЖЕР: «Об этом я как-то и не подумал...»