

# Введение

Перед вами самоучитель менеджера по продажам. Он написан на основе наиболее востребованного и популярного тренинга Александра Деревецкого. Сейчас перед нами тренера нет, поэтому будем учиться сами.

Познакомимся кратко с предстоящей дорогой, то есть с темами дождавшейся нас книги.

## **Знакомство**

Здесь мы для раскочки поговорим о том, как начинаются занятия в кочевых школах продаж Деревецкого, о том, кто его слушатели, кто он сам и как мы знакомимся.

## **Установление контакта**

Эта тема — самое важное в продажах. Как еще на старте отстроиться-отличиться от конкурентов, как очеловечить предстоящую продажу, как заложить фундамент долгосрочного сотрудничества — разве это не важно? Немного актерского мастерства и непостижимая импровизация коммерсанта...

## **Выявление потребностей**

Выявление потребностей — самое больное место подавляющего большинства продавцов. Особенно тех, кого принято называть опытными. Тех, чьи исчерпывающие знания продукта затмевают интерес к персоне покупателя. Но в рамках этой темы мы поговорим и о покупателях.

## **Аргументация продаж**

Тут мы рассмотрим некоторые приемы, трюки и фокусы, позволяющие наилучшим образом подать свой продукт.

## **Работа с возражениями**

Об этом можно было бы не говорить. Потому что возражений у покупателя быть не должно. Но очень подробно эту тему излагает иная книга автора — «Школа продаж»<sup>\*</sup>.

## **Приемы завершения продаж**

Последняя ступень продаж. Последний штрих, искусству которого тоже стоит поучиться даже в том случае, если сегодня продать не удастся.

## **Продажи по телефону**

Эта тема для ленивых. Для тех, кто предпочитает продавать, не вылезая из уютного кресла. Оказывается, так тоже можно.

Вот что нас ждет. Но сюрпризом будет не структура, а стиль и содержание книги.

Это не учебник. Точнее, если и учебник, то «живой». Поскольку преподаватель Деревницкий ведет себя на занятиях несколько нетрадиционно, сперва звучали материалы, а впоследствии были обработаны таким образом, что превратились в какие-то байки. Особые байки — байки бизнес-тренера...

Дивное словосочетание — «байки бизнес-тренера». За первым словом для меня ассоциативно всплывают таежные

---

<sup>\*</sup> Деревницкий А. Школа продаж. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2012.

костры, деревенские балагуры, порыжелая от махры мохнорылость. Второе слово отстраняется от первого своей деловитой чопорностью, иноземной нервной желчью и корыстной сущностью. За третьим — короткий седой ежик, старый тренировочный костюм, водка, кубки и медали в древнем серванте.

Где я выкопал столь странное определение жанра моей «Охоты на покупателя»?

Впрочем, сейчас о другом...

Книг о продажах написано много. В отечественной литературе на эту тему преобладают труды авторов-теоретиков. А вот среди переводных книг о продажах большинство написано бывшими продавцами.

Многие бывшие торговцы стали преподавать, читать лекции — по технике продаж и прочим коммерческим дисциплинам. Но новые книги уже известных авторов — опять о продажах, а не о новом ремесле бывших агентов, продавцов, коммивояжеров, — не об их преподавательской деятельности.

После нескольких лет работы, связанной с обучением торгового персонала, мне открылся совершенно особый мир, — мир проблем, возникающих перед теми, кто пытается научиться продавать. Я долго мучился вопросом, почему этот мир не был описан моими именитыми предшественниками: Карнеги, Шнаппауфом, Хопкинсом, Беттджером, Ниренбергом, Маккеем, Берном, Биркенбилем, Власовой, Кузиным, Шейновым, Щекиным и другими?

Ответа на него у меня нет.

На лекции преподаватель отделен от зала барьером собственного авторитета и высотой кафедры. В лучшем случае его настигнут записки с вопросами «о наболевшем» после завершения представления.

Во время тренинга наставника не просто знакомят с проблемами и просят совета о том, как поступать в той или иной переговорной ситуации. Он получает возможность увидеть мир своих слушателей сквозь призму собственного бессилия; научить продавать не на словах, а на деле, — не просто. Тем более трудно переучить человека с солидным опытом продаж. Чем больше опыта у продавца, тем, как правило, больше конформизма, комплексов, косности.

Легко сказать: «Мы, продавцы, как актеры в театре, должны уметь играть, импровизировать», попробуй-ка заставь играть участников тренинга! С их апломбом, скепсисом, с их убогой зарплатой и иногда весьма скудными способностями. А когда наконец заставишь, попытайся научить их играть по будням — за прилавком, в чужих офисах, на выставочных стендах и презентациях...

В этой книге я хочу рассказать о том, с чем мне приходится сталкиваться ежедневно, — об обучении технике продаж и деловым коммуникациям. Мои зарисовки сделаны с натуры на моих занятиях по агентурным технологиям, жестким переговорным приемам и общей методологии личных продаж. Я вел эти тренинги в офисах Киева, в повоскресному пустых и гулких залах магазинов, в шикарных аудиториях известных учебных центров и на песке евпаторийского пляжа.

Наш разговор не только о том, как учиться продажам. На каждом тренинге я учусь у своих слушателей. Большинство из них способны рассказать чертовски интересные вещи. И после каждого дня занятий я допоздна расшифровываю диктофонные записи и торопливые каракули из дневника — фрагменты наших разговоров, истории о забавных трюках и случаях, рожденные в спорах идеи... То, что удалось не потерять, попадает в качестве живых иллюстраций в статьи и выступления, просится в книги. Жалею только об одном: далеко не всегда можно сослаться на людей

и компании, поделившиеся информацией, наблюдениями, воспоминаниями.

Кто-то умеет продавать. Кто-то умеет об этом писать. Кто-то умеет учить продажам. Кто-то может научить тому, как учить продавать. Мой главный хлеб — не книги, а тренинги. Этим обусловлен и личный подход к поиску, сбору и обработке учебного материала. Наверное, бизнес-тренер вообще должен быть вначале компилятором, а уж после — режиссером и актером собственной школы. Мой компилятивный материал слагается из двух частей:

1. Фрагменты из печатных и устных источников, которые я цитирую и комментирую, иногда очень вольно. На письменные источники я корректно ссылаюсь, а об авторстве некоторых устных сознательно умалчиваю. Эта часть материала посвящена в основном технике, трюкачеству и приемам продаж и делового общения.
2. Большой блок материала, связанный с наблюдениями и впечатлениями от знакомства с теми или иными организациями и людьми. По понятным причинам имена персонажей моих наблюдений лучше не называть. В этом блоке сосредоточено все, что касается обучения технике продаж и коммуникаций, — от баек тренера и происшествий на тренингах до методологии преподавания коммерческих дисциплин.

Оба блока перенасыщены местоимением «я» — с этим читателю придется просто смириться. Часть баек опубликована в журналах и газетах, рассказана, а устно отработаны все. При подготовке книги в некоторых случаях сделан «перевод» с устного языка на письменный.

Это моя четвертая книга.

Когда мне как начинающему торговому агенту не хватало учебника, я написал «Шпаргалку агента».

Когда мне осточертели все мои работодатели и я избрал свободное плавание, пришла пора издать еще один «учебник» для тех, кто ценит себя, — «Партизанскую войну с работодателем»<sup>\*</sup>.

Когда мне понадобился учебник для моих слушателей — продавцов, коммивояжеров, торговых агентов, менеджеров по продажам всех мастей, я написал «Курс агентуры. Мировой опыт коммивояжа»<sup>\*\*</sup>.

Когда я теперь, кажется, задержался в ремесле бизнес-тренера, захотелось написать «Охоту на покупателя» — странный синтез учебников для продавца и одновременно для тренера по продажам...

В путь!

Старт — самый интересный и волнующий момент.

Я пишу на белой доске: «С праздником!» Пусть поломают головы и припомнят все праздники по соседству с сегодняшним днем. Уж на что, а на праздники мы богаты. В крайнем случае объявлю: «С Днем знаний! Ведь сегодня наше с вами 1 сентября».

«Добрый день. Нас ждут два странных дня. Но начнем со знакомства. Меня зовут Деревицкий (пишу свою фамилию на доске). Для того чтобы моим клиентам было легче запомнить, иногда поясню: мол, простая французская фамилия де Ревецкий... (После того как фломастер переделывает написанное ранее, появляются первые улыбки.) Имя мое — Александр Анатольевич (пишу и сразу стираю отчество, сегодня и завтра мы обойдемся без него). Я частный бизнес-тренер. Неуклюжее название для ремесла. Если кто-то придумает лучше, подскажите — надоело уже столько лет мучиться с этим титулом. Можно — тренер по

---

<sup>\*</sup> Деревицкий А. Партизанская война с работодателем. Как заставить начальника платить тебе больше. — СПб. : Питер, 2004.

<sup>\*\*</sup> Деревицкий А. Курс агентуры для коммерсанта. Мировой опыт коммивояжа и агентской работы. — М. : КСП+, 2001.

продажам. Но на самом деле я не учу продавать. Чаще я просто рассказываю моим слушателям, как продают они сами. (Смеются.) А теперь давайте знакомиться...»

В подавляющем большинстве случаев стартовый лед тает именно на этом этапе. Мы все очень любим себя. Разговор о собственной персоне ломает барьеры в общении с новыми знакомыми. Я все собираюсь однажды открыть группе механизм этого первого этапа занятий, но, боюсь, это может разрушить магию знакомства.

Знакомство начинается с изготовления карточки.

«Перед вами на столах листы бумаги. Пожалуйста, согните лист трижды. Вот так. Выберите себе имя и напишите его на листе. Можно имя, можно с отчеством, можно псевдоним...»

Здесь-то и начинается проявление индивидуальности каждого слушателя. Несмотря на то что я показал, как согнуть лист в трехгранную призму, часть обязательно сделает это так, что установить ее перед собой на столе им не удастся. Кто-то крупно напишет уменьшительный вариант имени, кто-то, почему-то сокращенно, имя и отчество («Вит. Бор.»), кого-то потянет обсуждать предложение.

Но на этом знакомство не заканчивается. Должен полнее представиться я, и должны отрекомендоваться слушатели...

После этого мы разбираем основные этапы продаж — анонсируем наше восхождение.

1. Установление контакта.
2. Выявление потребностей.
3. Аргументация.
4. Работа с возражениями.
5. Заключение сделки.

Но давайте задумаемся вот над чем:

- Какова длительность каждого из этих этапов?
- Случаются ли выпадения или повторения этапов?
- Каковы особенности каждого из этапов?

Установление контакта — без этого этапа при первой встрече обойтись наверняка невозможно. Он не выпадет. Но нужно ли ради этого снова и снова встречаться с партнером?

Отвечают на этот вопрос по-разному.

Если нет, то поясняют, что важно быть деловитым, лаконичным и не отнимать у собеседника время «лирикой».

Если да, то доказывают это необходимостью очеловечивания продаж, подстройки под сегодняшнее настроение собеседника, продолжением его изучения.

Я на стороне тех, кто говорит «да». С небольшим дополнением: установление контакта при каждой новой встрече должно приводить к развитию этого самого контакта. Много времени это не займет: нужно лишь перекинуться несколькими фразами о жизни, о погоде, о новостях.

Повторное установление контакта в рамках одной сделки необходимо в случае обновления переговорной команды оппонента. Особенно любят частые замены переговорщиков японцы. А беседа об этапе установления контакта у нас еще впереди — подробная и обстоятельная.

**Выявление потребностей**, по мнению «сверхопытных» продавцов, часто вполне можно пропустить. Эту идею они пытаются доказать тем, что покупатель часто открыто и прямо говорит о своих потребностях. Но, во-первых, так он поступает далеко не всегда, а, во-вторых, иногда покупатель ошибается.

На этап выявления потребностей вообще может уходить до восьмидесяти процентов всего времени сделки.

С этим этапом можно интересно играть. Иногда, вместо того чтобы продавать свои тренинги в лоб, я предлагаю



встретиться и поговорить подробнее, потому что «еще не до конца уверен, что персоналу вашей компании они нужны именно сейчас и в виде стандартного курса». Это своеобразная отстройка от тысяч торговцев, которые сходу заявляют, что покупателю нужен именно их продукт. Во многих случаях можно дерзко демонстрировать свою уверенность в достоинствах продукта, но далеко не всегда есть смысл демонстрировать уверенность в том, что «это именно то, что вам нужно». Пусть мысль о том, что продукт идеально соответствует запросу, сформулирует покупатель. Помогите ему к этому прийти.

Разумеется, если старый партнер просит продать ему «еще восемь штук», то особого выявления потребностей не требуется. Но такую ситуацию вовсе не следует путать с продажей. Это просто заказ.

**Аргументация** часто неотделима от презентации. Как и следующий этап (работа с возражениями), аргументация может сильно варьировать по времени. Случаи выпадения этого этапа бывают, но скорее как исключение. Широко распространенная ошибка продавцов — его затягивание. Некоторые упрямо продолжают аргументировать уже после того, как покупатель согласился купить.

Интересно, что те же самые этапы продаж характерны практически для каждого коммуникативного акта. Строить учебные программы, опираясь на описанную «лестницу продаж», мне приходилось для рекламистов, журналистов, госчиновников, дипломатов, сотрудников сервисных служб...

По поводу схожести коммуникаций в коммерции и журналистике я иногда на занятиях шучу, спрашивая слушателей, чем отличаются эти два ремесла. Ответ: в журналистике нужно продать (себя), чтобы получить информацию, а в коммерции нужно вначале овладеть информацией, что позволит затем продать (себя, продукт, услугу).

**Работа с возражениями** — обязательный элемент большинства продаж. Услышав возражение, постарайтесь выяснить, что за ним кроется. Если вы узнаете, какова природа сопротивления, спровоцировавшего возражение, то сможете дать ответ, гарантирующий успешное завершение сделки.

**Завершение сделки** не выпадает из продаж никогда. Пусть в предельно усеченном виде, но работа на этом этапе происходит всегда. К этапу завершения сделки я склонен присоединять и непрекращающееся послепродажное обслуживание и непрекращающееся во имя будущих продаж развитие контакта. Мосты к этому закладываются именно на этапе заключения сделки.