

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	5
--------------------------	---

## **Введение**

Восемнадцать аргументов в пользу скриптов продаж и пять возражений. ....	11
---	----

<b>Часть I. Скрипты и структура отдела продаж.</b> .....	19
--	----

<b>Часть II. Эволюция скриптов продаж.</b> .....	31
--	----

Оформление скриптов продаж. ....	31
----------------------------------	----

Разработка скриптов продаж .....	36
----------------------------------	----

Внедрение скриптов и стандартов продаж .....	44
--	----

Контроль соблюдения скриптов продаж.	
--------------------------------------	--

Нормативы для премирования и депремирования колл-менеджеров. ....	61
--	----

Разработка чек-листов .....	67
-----------------------------	----

Развитие скриптов продаж. ....	75
--------------------------------	----

<b>Часть III. Конструктор речевых модулей для скриптов и стандартов продаж</b> .....	77
--	----

Изменения в продажах и требования к речевым модулям .....	77
--	----

Скрипт «Обработка входящего звонка от потенциального клиента» .....	80
--	----

Скрипт «Сбор информации о потенциале клиента по методу маркетингового исследования» .....	97
--	----

Скрипт «Выход на лицо, принимающее решение. Работа с секретарем» .....	103
---	-----

Скрипт «Первый телефонный контакт с лицом, принимающим решение». ....	112
--	-----

Речевые модули и приемы для продажи в ходе личной встречи с клиентом .....	137
---	-----

Разработка речевых модулей для аргументации и представления выгод сотрудничества .....	144
---	-----

Скрипт «Повторная продажа по телефону» .....	163
--	-----

<b>Часть IV. Разработка Книги стандартов для менеджеров отдела продаж</b> . . . . .	167
Стандарт работы менеджеров отдела продаж . . . . .	170
1. Общие положения . . . . .	171
2. Требования к менеджерам отдела продаж . . . . .	173
3. Планирование работы и отчетность менеджеров отдела продаж . . . . .	175
4. Стадии бизнес-процесса взаимодействия с клиентами . . . . .	178
5. Контроль и ответственность . . . . .	184
<b>Приложение I</b>	
Инструкция «Осуществление звонка потенциальному клиенту» . . . . .	185
<b>Приложение II</b>	
Инструкция «Проведение личной встречи с потенциальным клиентом» . . . . .	198
<b>Приложение III</b>	
Инструкция «Прием входящего звонка» . . . . .	205
<b>Приложение IV</b>	
Карта аргументов . . . . .	212
<b>Приложение V</b>	
Ответы на возражения . . . . .	213
<b>Вместо заключения</b>	
Разработать скрипт или заказать тренинг по продажам? . . . . .	215
<b>Бонус за отзыв</b> . . . . .	219
<b>Об авторе</b> . . . . .	220
<b>Литература</b> . . . . .	222

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Фредерик Уинслоу Тейлор, основоположник теории управления, писал: «Любой квалифицированный и неквалифицированный труд может быть проанализирован, систематизирован и передан в процессе обучения любому человеку».

Эффективность своего подхода Тейлор продемонстрировал на практике. Будучи в 1898–1901 годах управляющим на Бет-лехемском сталелитейном заводе, он провел исследование, посвященное «искусству работы с лопатой». Результатом внедрения на предприятии рекомендаций Тейлора стало следующее изменение показателей: «Число грузчиков на сортировочной станции было уменьшено примерно от 500 до 150, что привело к ежегодному сбережению 75 000–80 000 долларов. Кроме того, среднее число тонн, перегружаемых одним рабочим в день, выросло с 16 до 59, а средняя оплата труда в день увеличилась с 1,15 до 1,88 доллара в день».

«Это же книга о скриптах! При чем тут Тейлор, лопаты и эксперименты более чем столетней давности?» — справедливо можете спросить меня вы.

Это книга о том, как повысить производительность вашей компании с помощью разработки и внедрения скриптов для отдела продаж, — другими словами, о том, как «проанализировать, систематизировать и передать в процессе обучения любому человеку» знания, которые позволят кардинально повысить показатели его личных продаж и результативность всего отдела.

Однако книга будет полезна не только руководителям, желающим начать использовать такие скрипты в своих компаниях, но и всем, кто хочет развить навыки личных продаж и повысить свою компетенцию в торговле и переговорах. Данная книга — не пересказ техник западных гуру и не перепев на новый лад старых, вышедших в тираж лет двадцать назад истин. Это компиляция большого числа новых приемов и «фишек» продаж в сфере B2B, появившихся в России за последнюю пару лет.

Книга состоит из пошаговых алгоритмов и речевых модулей, к которым у клиентов еще не выработалось иммунитета и которым, как следствие, сложно противодействовать.

Большинство приведенных здесь приемов и речевых модулей можно стыковать друг с другом, как кубики конструктора Lego, строя из них каждый раз новое, неповторимое здание взаимодействия с клиентом. Именно такая возможность легкой стыковки и позволяет использовать предлагаемые мною приемы и речевые модули для создания корпоративных и личных скриптов продаж и переговоров.

Информация для этой книги взята из трех источников:

- доработанные находки участников моих тренингов по продажам (большая часть изложенных в этой книге приемов);
- мои личные наработки на основе практики продаж;
- опыт коллег.

Настоятельно рекомендую вам изучить книги и статьи, а также ознакомиться с Youtube-каналами Сергея Азимова, Николая Рысёва, Евгения Колотилова, Бориса Жалило, Дмитрия Норка и Дмитрия Ланца — некоторые приемы и речевые модули, приведенные в этой книге, появились благодаря этим замечательным бизнес-тренерам, за что им огромное спасибо! А учебные пособия «Продажи, переговоры»<sup>1</sup> Сергея Азимова и «Активные продажи»<sup>2</sup> Николая Рысёва наряду с книгой, которую вы в держите в руках, должны лежать на столе у любого продавца, стремящегося использовать в своей работе новые, нестандартные речевые модули и приемы работы с клиентами.

Уверен, что, какую бы цель вы ни ставили перед собой — разработать скрипты продаж и переговоров для ваших сотрудников или освоить новые приемы и «фишки» для повышения личной эффективности в работе с клиентами, — «Скрипты продаж» дадут вам нужную информацию, идеи и вдохновение!

---

<sup>1</sup> Азимов С. Продажи, переговоры. Практика, примеры. — СПб.: Питер, 2014.

<sup>2</sup> Рысёв Н. Активные продажи. Как найти подход к клиенту. — СПб.: Питер, 2001.

## Как работать с книгой?

Это совсем не банальный вопрос! Многие авторы вставляют в свои сочинения раздел с таким заголовком, чтобы раздуть объем. Но сейчас не тот случай.

Ответьте себе: что вы хотите получить в результате работы с данной книгой?

Я могу предположить несколько вариантов ответа на этот вопрос и порекомендовать подходящие алгоритмы работы с книгой.

### Узнать что-то новое

Это самая неэффективная цель. В своей мозговой кладовке, забитой знаниями, вы заполните еще несколько полочек. Если я оказался прав, то читайте все подряд, вы, несомненно, узнаете много нового! А лучше переформулируйте цель таким образом, чтобы она перешла из категории «узнать» в категорию «сделать».

### Разработать скрипты для отдела продаж

Вы — руководитель, и вам нужно будет плотно проработать первую часть книги. Призываю вас в обязательном порядке выполнить все практические задания, приведенные в части I, — гарантирую, что вы сможете по-новому увидеть ситуацию в своем отделе продаж.

Когда вы дойдете до практической разработки какого-либо скрипта, сначала распишите общую структуру процесса, который хотите «заскриптовать» (обработки входящего звонка, взаимодействия с секретарем, первого контакта с лицом, принимающим решение, и т. д.), а потом выберите из приведенных мною речевых модулей те, которые, как вам кажется, лучше всего подходят для вашей отрасли, — конечно же, затем их нужно будет адаптировать под специфику вашего бизнеса.

Закончив скрипт, отдайте его в работу вашим сотрудникам. Через два-три дня проанализируйте диаграмму отказов (под-

робнее о ней вы можете прочесть в разделе «Развитие скриптов продаж») и доработайте скрипт, взяв новые речевые модули из этой книги или из своей головы. Через месяц такой работы вы получите высокоэффективный, адаптированный под специфику вашего бизнеса скрипт продаж. Подробнее о том, как разрабатывать и внедрять скрипты, вы узнаете в соответствующих разделах книги.

## **Поднять свой уровень как продавца, начать использовать новые приемы и «фишки»**

Вы — менеджер по продажам или руководитель, который сам много контактирует с клиентами, занимается торговыми процессами и ведет переговоры, а значит, для вас особенно полезной будет часть III, в которой содержатся готовые речевые модули на все возможные случаи и ситуации от прохода секретаря до работы с возражениями. Для того чтобы получить максимум от работы с данной книгой, применяйте следующий метод.

Найдя в книге интересный речевой модуль, остановитесь. Перепишите его таким образом, чтобы он соответствовал вашей сфере продаж. Если вы работаете по телефону и клиенты не приходят к вам в магазин или офис — распечатайте фразы, из которых состоит скрипт, по одной на листе формата А4 и повесьте на стены — так, чтобы ваш взгляд падал на них во время разговора с клиентом. Все, ваша шпаргалка готова!

Если же вы не только работаете по телефону, но и проводите личные встречи — заучите речевые модули из вашего списка наизусть и на отдельный лист выпишите только их названия, разделив на блоки (например, «Дорого», «Есть поставщики» и т. д.), а для того, чтобы никто не догадался, что это за бумага, — сократите названия разделов до одной-двух букв. Например, вместо «Дорого» поставьте просто букву «Д» или нарисуйте пиктограмму, ассоциирующуюся у вас с этим словом. Положите шпаргалку на рабочий стол или берите с собой на переговоры. Когда у вас будет возникать сложная ситуация, вы станете заглядывать в соответствующую часть листа и, видя название приема, воспроизводить его по памяти. Вот и все!

Маленький совет: не нужно переписывать всю книгу! Выберите два-три самых действенных, с вашей точки зрения, приема на каждую сложную ситуацию и поработайте с ними. Если их эффективность окажется ниже желаемой — возьмите что-нибудь другое. Не стоит стараться объять необъятное — вы только запутаете себя, если станете применять все и сразу.

Для сокращения объема перепечатывания я готов отправить вам в текстовом файле самые эффективные из содержащихся в этой книге речевых модулей в обмен на искренний отзыв — подробнее см. раздел «Бонус за отзыв».



## ВВЕДЕНИЕ

# Восемнадцать аргументов в пользу скриптов продаж и пять возражений

«Холодный» звонок — это рутинное занятие, не требующее от сотрудника никаких специальных знаний и навыков продаж, опыта и обаяния. Согласны? Нет? Удивлены? Что ж, поясню: все ситуации, с которыми сталкивается сотрудник, осуществляющий «холодные» и повторные звонки потенциальным клиентам, просты и предсказуемы. Так, можно выделить пять основных видов отказов со стороны секретарей и порядка двадцати — двадцати пяти со стороны лиц, принимающих решение. В этой работе очень много рутины — в среднем нужно сделать от трех до семи звонков в одну организацию для получения окончательного отказа или согласия на переход к следующему этапу (встрече, рассмотрению коммерческого предложения, получению образцов и т. д.).

Большая часть совершаемых на данной стадии звонков заканчивается фразами «Его нет на месте», «Перезвоните позже», «Нет, пока не посмотрел», «Свяжитесь с нами в пятницу» и т. д. Таким образом, это однообразный процесс с предсказуемыми основными сценариями развития. Следовательно, мы можем легко подготовить скрипты — алгоритмы и речевые модули, которые будут воспроизводить наши сотрудники при тех или иных вариантах развития диалога с секретарем или лицом, принимающим решение. При этом основной навык, которым должен обладать такой сотрудник (давайте для простоты назовем его колл-менеджером), — умение бегло читать. Ему не нужно разбираться в продукте. Ему следует просто читать речевой модуль, наиболее соответствующий фразе, сказанной клиентом. Конечно же, сотрудник должен быть исполнительным, без дефек-

тов речи, способным к монотонной работе — но найти такого человека в сотни раз легче, чем опытного продавца, умеющего делать «холодные» звонки. Кроме того, он обойдется вам в разы дешевле последнего — порядка 20 000–25 000 рублей в месяц, а в небольших городах еще дешевле. Если же вы возьмете на удаленную работу человека, живущего в каком-нибудь небольшом депрессивном населенном пункте, то и вовсе уменьшите расходы до 12 000–15 000 рублей.

Таким образом, у вас будут два сотрудника: недорогой, быстро заменяемый, просто обучаемый колл-менеджер — и квалифицированный менеджер по продажам, занимающийся все свое рабочее время именно той деятельностью, ради которой вы его брали. Огромным плюсом такого подхода является возможность контроля каждого из этих сотрудников по отдельности, а также повышение общей производительности труда. Конвейерное производство всегда эффективнее кустарного.

Интересно? Что ж, давайте по порядку.

Слово «скрипт» происходит от английского «script» и на русский язык переводится как «сценарий», что, в свою очередь, означает «заранее подготовленный детальный план осуществления чего-либо»<sup>1</sup>.

Соответственно, скрипты продаж представляют собой «законсервированный» опыт лучших продавцов: пошаговый алгоритм ведения диалога с клиентом, где прописаны основные, наиболее вероятные варианты развития. Скрипт продаж — это документ, содержащий описание оптимальной модели поведения, речевых модулей и действий продавца в той или иной типовой ситуации во время взаимодействия с клиентом.

В программировании понятие «скрипт» обозначает фрагмент кода, автоматизирующего определенную задачу, которую в противном случае пользователь делал бы вручную. То же самое происходит и в продажах — без скрипта менеджер начинает «работать вручную», каждый раз выдумывая новые выходы из сложных

---

<sup>1</sup> Литературная энциклопедия / Под ред. В. М. Фриче, А. В. Луначарского. В 11 т. — М.: Издательство Коммунистической академии; Советская энциклопедия; Художественная литература, 1929–1939.

ситуаций, в которые его поставил клиент, тратя много времени, сил, нервов и получая при этом больше отказов.

Никакой скрипт не будет работать со стопроцентным успехом, время от времени диалог развивается не по сценарию, однако использование скриптов позволяет значительно, иногда в несколько раз, повысить результативность контактов с клиентами.

Следует также понимать, что результативность скрипта определяется качеством заложенных в него речевых модулей — если вы наспигуете его фразами, к которым у клиентов уже выработался иммунитет, скорее всего, результаты окажутся не очень впечатляющими — однако они все равно будут лучше, чем в случае, если вы никак не регламентируете действия продавцов.

«Сердцем» скриптов продаж, самым ценным их составляющим являются карты аргументов, способы поведения при отказе и техники работы с возражениями, отговорками и сопротивлением.

Многие руководители воспринимают скрипты продаж как панацею, способную разом избавить от всех бед и резко увеличить объем продаж. Действительно, благодаря скриптам удается:

- повысить производительность (до 120–150 звонков в день), конверсию, результативность контактов и, как следствие, объем продаж;
- снизить требования к кандидатам на должность менеджера по продажам;
- организовать работу с минимальным испытательным сроком (всего три дня) или вовсе без такового;
- дать начинающим сотрудникам возможность быстро выйти на плановые показатели по продажам (за время от пары дней до двух-трех недель максимум);
- упростить систему оплаты труда и снизить расходы на нее;
- сократить затраты собственного времени на обучение новичков;
- увеличить объем продаж силами «средних» сотрудников (не задействуя «звезд»);
- уменьшить зависимость компании от квалифицированного персонала;

- снизить возможные издержки от ухода сотрудников к конкурентам (в данном случае ваши колл-менеджеры не знают товара, а менеджеры по продажам не умеют делать «холодные» звонки);
- сократить затраты на проведение корпоративных тренингов по продажам с привлечением сторонних тренеров;
- добиться одинаково высокой конверсии у всех сотрудников;
- свести на нет так называемый человеческий фактор (настроение, усталость, эмоциональные реакции на действия клиента);
- взять под контроль не только результат работы менеджеров, но и процесс продаж;
- начать анализировать причины отказов и слабые места в коммуникации с клиентами;
- ввести единый стандарт качества общения с клиентами;
- обобщить, сохранить и передать знания и опыт успешных сотрудников, а также лучшие передовые практики продаж всем остальным менеджерам;
- добиться продуктивной работы с отказами (когда продавец, услышав «нет», продолжает общение, а не вешает трубку).

Перечисленных выше плюсов должно с избытком хватать для того, чтобы любой руководитель принялся мечтать о скриптах как о манне небесной. Почему же тогда существуют считанные компании, в которых сотрудники работают по скриптам?

Дело в том, что большинство руководителей имеют те или иные предубеждения относительно скриптов, и мы эти предубеждения сейчас разберем.

## **Слышно, что продавец пользуется скриптами**

Такая ситуация действительно встречается. Для ее устранения нужно искоренить причины, ее порождающие, а именно — начать использовать в скриптах обычные, разговорные, а не литературные речевые модули и обучить им менеджеров, чтобы эти

фразы стали для них «своими», перестали восприниматься как нечто чужеродное, «вросли» в мышление и речь.

Отталкивайтесь не от того, насколько та или иная фраза красива и правильна с точки зрения языка, а от того, насколько органично она воспринимается на слух. Нет ничего хуже речевых модулей, подготовленных филологами, — эти фразы идеальны с точки зрения русского языка, но являются абсолютно искусственными и создают то самое чувство неестественности, которое выдает сотрудника, работающего по скрипту. Добавляйте в скрипты просторечные выражения, применимые в повседневных разговорах. Именно они создадут ощущение обычного, живого диалога, а не общения с роботом.

Часто бывает достаточно прослушать записи звонков ваших менеджеров и взять оттуда нормально звучащие реплики. Другой вариант — заставить проблемного сотрудника зазубрить подготовленные вами фразы, а потом забрать у него шпаргалки и дать поработать, используя только блок-схему разговора. В результате через два-три дня литературные речевые модули обкатаются и приобретут нормальное разговорное звучание.

## Особая специфика

Практически каждый руководитель убежден, что его сфера бизнеса уникальна, что проблемы, с которыми сталкиваются его менеджеры, кардинально отличаются от тех, что вынуждены решать продавцы в других сегментах рынка. Да, несомненно, различия между разными отраслями есть, но не столь значительные, чтобы нельзя было написать скрипты с учетом той или иной специфики, — нужно просто тщательнее подойти к вопросу разработки речевых модулей.

## Слишком широкий ассортимент

Создать скрипты для компании с широким ассортиментом продукции можно двумя способами: либо разработать унифицированные речевые блоки, а затем подставлять в них название нужного товара, либо (этот вариант применяется в случае, если

предыдущий невозможен) сначала прописать фразы под основные товарные группы, а затем постепенно добавлять новые речевые модули.

## **Каждый контакт индивидуален**

Действительно, каждый контакт индивидуален, но существует последовательность действий, с большой долей вероятности ведущая к заключению сделки. Есть 20% клиентов, которым нельзя ничего продать, используя скрипты, к этим людям нужно подходить творчески и с харизмой, однако при работе с остальными 80% менеджер получит значительно более высокие результаты, если станет применять скрипты, а не импровизировать.

## **Менеджеры не захотят работать по скриптам**

Да, такое бывает. В подавляющем большинстве компаний менеджеры по продажам сопротивляются попыткам руководства перейти к использованию скриптов. Объяснить это можно множеством факторов: стремлением к сохранению текущего положения вещей, сопротивлением всему новому, нежеланием расставаться со статусом творческого человека и превращаться в «говорилку», искренней убежденностью в том, что результативность работы по скрипту ниже, чем при гибком подходе к ведению переговоров с клиентами, и др. Одна из главных причин заключается в том, что в скриптах продаж заложены речевые модули, оказывающие давление, а многие менеджеры по продажам чувствуют себя дискомфортно, когда им приходится дожимать клиента, — в ответ на отказ психологически гораздо комфортнее повесить трубку, чем заходить на новый круг аргументации. Не секрет, что в большинстве компаний ошибки на стадии внедрения скриптов оборачиваются тем, что те так и остаются грудой бумаги, к которой менеджеры по продажам относятся не как к инструменту, позволяющему структурировать работу и увеличить продажи, а как к очередной блажи руководства, не стоящей внимания. Подробнее технологию внедрения скриптов продаж, позволяющую вовлечь менеджеров

в процесс и снизить их сопротивление, мы рассмотрим в одной из следующих глав.

Резюмируя вышесказанное, скажу: скрипты продаж — это не волшебное средство, которое вы можете купить, дать менеджерам для ознакомления, а затем, как Буратино на Поле чудес, начать ждать, когда вырастут продажи. К сожалению, панацеи не существует. Скрипты продаж нужно грамотно разработать и внедрить. И если вы готовы вложить свое время и силы в создание этого инструмента, позволяющего увеличить продажи, то моя книга поможет вам в этом.

Далее мы с вами разработаем шесть скриптов для работы с клиентами по телефону и стандарт проведения личной встречи. Скрипты будут следующие:

- 1) «Обработка входящего звонка от потенциального клиента»;
- 2) «Сбор информации о потенциале клиента с помощью метода “маркетингового исследования”»;
- 3) «Выход на лицо, принимающее решение. Работа с секретарем»;
- 4) «Первый телефонный контакт с лицом, принимающим решение»;
- 5) «Повторная продажа по телефону»;
- 6) «Опрос об удовлетворенности клиента после сделки».

Стандарт проведения личной встречи включает в себя:

- 1) алгоритм установления контакта и выявления потребностей в ходе личной встречи;
- 2) презентацию товара или услуги, компании и условий сотрудничества;
- 3) работу с возражениями и отговорками и завершение продажи.

Почему, когда речь зашла о личной встрече, я стал использовать слово «стандарт», а не «скрипт»? Дело в том, что скрипт подразумевает построение диалога по алгоритму «если — то», он практически не дает свободы выбора и максимально авто-

материализует работу продавца. Скрипты — это отличный метод для телефонного контакта, в ходе которого можно подглядывать в шпаргалку, читать с листа или вообще использовать компьютерную программу. К сожалению, автоматизировать таким образом проведение личной встречи невозможно — количество вариантов развития диалога слишком велико. Поэтому для продаж через личный контакт лучше разрабатывать стандарты — исчерпывающие описания различных способов поведения в той или иной ситуации, не настолько зарегулированных, имеющих большее количество вариантов действий и подразумевающих возможность выбора самого подходящего, по мнению менеджера.

# ЧАСТЬ I

## Скрипты и структура отдела продаж

Давайте начнем эту часть книги с небольшого, но очень важного задания, благодаря которому вы узнаете «сколько стоит» выполнение тех или иных работ вашими продавцами. В табл. 1 можно увидеть типовой процесс работы с клиентами, состоящий из четырех стадий: поиска, привлечения, обслуживания и развития. Во втором столбце перечислены основные задачи, выполняемые на каждой стадии. Эти задачи могут значительно отличаться в зависимости от рынка, товара, специфики целевой аудитории и пр. Например, у компаний, работающих с клиентами исключительно по телефону, не будет личных встреч, у других, не имеющих индивидуальных коммерческих предложений, соответственно, подготовки таковых и т. д.

---

**ЗАДАНИЕ.** Заполните табл. 2, внося в ее второй столбец содержание работ, проводимых при продажах в вашей организации.

В третий столбец табл. 2 впишите названия должностей сотрудников, отвечающих за выполнение той или иной операции в вашей компании.

Таблица 1. Процесс работы с клиентами

Стадии работы с клиентами	Задачи	Ответственный	Время, %	Стоимость задачи в целом, руб.	Стоимость одной операции, руб.
Поиск	Поиск информации о потенциальных клиентах	Менеджер по продажам	10	40 000	«Лид» <sup>1</sup> : 200
	Осуществление «холодных» и повторных звонков потенциальным клиентам	Менеджер по продажам	50	200 000	Звонок: 200
Привлечение	Личные встречи	Менеджер по продажам	10	40 000	Назначение встречи: 5000
					Проведение одной встречи: 1000
	Подготовка коммерческих предложений	Менеджер по продажам	15	60 000	Подготовка одного коммерческого предложения: 3000
Обслуживание	Контроль выполнения обязательств, сопровождение сделок	Менеджер по обслуживанию и логистике			Обслуживание одного клиента
Развитие	Работа с повторными обращениями, стимулирование клиентов к новым закупкам, работа по расширению ассортимента товаров и услуг, приобретаемых клиентами	Менеджер по продажам	15	60 000	

<sup>1</sup> Информация о потенциальном клиенте. — Прим. ред.

**Таблица 2. Процесс работы с клиентами в вашей компании**

Стадии работы с клиентами	Задачи	Ответственный	Время, %	Стоимость задачи в целом, руб.	Стоимость одной операции, руб.
Поиск	Поиск информации о потенциальных клиентах				«Лид»:
	Осуществление «холодных» и повторных звонков потенциальным клиентам				Звонок:
					Работа с одним клиентом:
Привлечение	Личные встречи				Назначение встречи:
	Подготовка коммерческих предложений				Проведение одной встречи:
Обслуживание	Контроль выполнения обязательств, сопровождение сделок				Обслуживание одного клиента
Развитие	Работа с повторными обращениями, стимулирование клиентов к новым закупкам, работа по расширению ассортимента товаров и услуг, приобретаемых клиентами				

Теперь давайте поработаем с задачами, выполняемыми менеджером по продажам. Распределите все его рабочее время (100%) по тем пунктам, за реализацию которых он отвечает. Например, если он ищет информацию о потенциальных клиентах в Интернете примерно 50 минут в день, поставьте «10%» в соответствующей графе (рабочий день — 8 часов, или 480 минут; 50 минут занимают примерно 10% от этого временного отрезка); если менеджер осуществляет «холодные» и повторные звонки новым клиентам в течение 4 часов в день, поставьте «50%» в соответствующей графе и т. д.

А теперь самое интересное: давайте узнаем, сколько вы платите менеджерам за выполнение той или иной задачи. Для этого вам нужно подсчитать расходы на оплату труда всех менеджеров по продажам за прошлый месяц и вычислить долю, соответствующую каждой задаче (проценты в четвертом столбце таблицы). Закончив расчеты, запишите результаты в пятый столбец. Например, если у вас в компании работает 10 менеджеров, общий фонд оплаты труда которых составил в прошлом месяце 400 000 рублей, то 10% от этой суммы (то есть время поиска информации о потенциальных клиентах) будут равны 40 000 рублей — столько суммарно мы платим за выполнение данной задачи; 50% (время на «холодные» и повторные звонки новым клиентам) от тех же 400 000 равняются 200 000 рублей.

Наконец, вам нужно рассчитать среднюю стоимость каждой операции, выполняемой вашими сотрудниками, и внести полученные числа в графы шестого столбца. Например, для того чтобы узнать, во что вам обходится один «лид» (информация о потенциальном клиенте), разделите число в соответствующей ячейке пятого столбца на количество новых клиентов, занесенных продавцами в вашу базу данных (CRM-систему) в прошлом месяце. Если они сделали 200 записей о потенциальных клиентах, а общая стоимость выполнения этой задачи (пятый столбец) составляет 40 000 рублей, то получается, что вы платите по 200 рублей за поиск и внесение в базу данных каждого контакта.

**СОВЕТ.** Нужно вносить в базу данных информацию обо всех найденных клиентах, а после обзвона делать соответ-

*ствующие пометки в карточках: «Отсутствует», если по указанным контактам клиента не удалось найти, «Нецелевой», если он не соответствует профилю вашей компании, и т. д. Это позволит избежать многократных повторных звонков, совершаемых разными менеджерами по продажам, и системно выстроить работу с клиентами различных статусов.*

Если вы разделите общую стоимость выполнения задачи «Осуществление “холодных” и повторных звонков потенциальным клиентам» на количество звонков, сделанных по тем контактам, в чьих карточках в CRM-системе стоит статус «Потенциальный», то получите цену, в которую вам обходится один звонок клиентам этой категории. Например, если ваши менеджеры в прошлом месяце сделали суммарно 1000 звонков потенциальным клиентам, а месячная стоимость выполнения этой задачи у вас составляет 200 000 рублей, то каждый такой звонок обошелся вам в 200 рублей.

Однако куда более важным показателем является стоимость задачи «Работа с одним клиентом». Дело в том, что часто бывает нужно сделать не один звонок, а серию из трех-семи, чтобы получить согласие на следующий этап, например на встречу. Большая часть звонков клиентам со статусом «Потенциальный» заканчивается фразами «Он не в офисе», «Перезвоните завтра» и т. п. Таким образом, получается, что, несмотря на 1000 звонков клиентам со статусом «Потенциальный», реально менеджеры работали с гораздо меньшим числом контактов, например с 200 клиентами, делая в среднем пять звонков каждому, чтобы получить согласие на встречу или отказ. В данном случае за работу с одним клиентом мы платим менеджеру 1000 рублей.

Еще один интересный показатель — стоимость выполнения задачи «Назначение встречи». Для его получения нужно поделить общую стоимость задачи на число встреч. Например, если в результате звонков клиентам со статусом «Потенциальный» вашим менеджерам удалось назначить 40 встреч, а в графе «Стоимость задачи в целом» у вас значатся 200 000 рублей, то цена

назначения одной встречи равна 5000 рублей. Возможно, для некоторых сфер, таких как продажа оборудования стоимостью миллионы долларов, подобная цена является незначительной, однако для большинства бизнесов такая встреча становится «золотой». Далее нужно рассчитать, сколько вы платите менеджерам за проведение каждой встречи. Для этого разделите стоимость задачи в целом на количество проведенных встреч. В нашем примере 40 000 следует разделить на 40, и получится, что мы платим сотруднику 1000 рублей за каждую проведенную им встречу.

Проделайте аналогичные расчеты для определения стоимости других операций — подготовки коммерческого предложения и т. д.

Настоятельно рекомендую вам остановить чтение на этом месте и выполнить задание!

Если вы не знаете текущих показателей, необходимых для вычисления стоимости выполнения задач и операций в вашем отделе продаж, перед тем как приступать к разработке и внедрению скриптов, вам нужно будет сделать так, чтобы в дальнейшем вы могли быстро получать эту информацию и регулярно контролировать изменения показателей.

Как вам понравились полученные вами результаты? Даже не видя их, могу предположить, что вы пришли к поразительному выводу: «Мы переплачиваем нашим сотрудникам за выполнение задач, не требующих высокой квалификации!»

Так, в приведенном мною примере сразу обращает на себя внимание то, что мы платим 40 000 рублей за поиск информации о новых клиентах, притом что мы можем совершенно спокойно освободить менеджера от выполнения данной задачи и возложить ее на дополнительно нанятого на эти деньги человека или даже на фрилансера. Так мы получим возможность планировать работу и контролировать ее выполнение, премировать сотрудника за высокие показатели, повысим качество работы, сократим расходы на оплату труда и, что самое важное, увеличим время, которое менеджер по продажам может потратить на свои основные задачи, ведь ради них мы и наняли его на работу.

Еще бóльшие перспективы открываются при взгляде на следующую строку таблицы — «Осуществление “холодных” и повторных звонков потенциальным клиентам». В нашем примере получается, что, когда менеджерам удастся назначить одну встречу, нам это обходится в 5000 рублей. Согласен, пример несколько утрирован. А какие значения получили вы? 2000 рублей? 1000? Вы бы хотели, чтобы этот показатель равнялся 500 рублям или был еще ниже? Чтобы за назначенную встречу вы платили гораздо меньше той суммы, которая у вас получилась сейчас?

Это возможно. Достаточно снять с менеджера по продажам все функции, не требующие высокой квалификации, и перепоручить их низкооплачиваемому сотруднику или вообще отдать на аутсорс, то есть, по сути, — выстроить конвейер.

Генри Форд ведь неспроста стал использовать конвейер на своих заводах: он значительно повысил производительность труда, уменьшил зависимость компании от персонала, сократил временные и финансовые затраты на обучение и т. д. и т. п. Так почему же в наших отделах продаж до сих пор действуют принципы организации труда, не идущие ни в какое сравнение с новыми, более прогрессивными формами? В XXI веке мы продолжаем работать, основываясь на подходах, признанных несостоятельными еще в XIX столетии. Представьте, что вам нужно покрыть мозаикой стену. Специалист, который может это сделать, требует почасовую оплату, причем по весьма высокой ставке. Разве вы сначала пошлете его в магазин, чтобы купить все необходимое, потом предложите ему самому замешать раствор и т. д.? Уверен, что нет — вам будет гораздо проще приставить к специалисту чернорабочего, чтобы тот выполнял все не требующие квалификации задачи. При этом вы сократите сроки выполнения заказа и расходы на оплату труда. Так почему же в 90% отделов продаж ситуация диаметрально противоположная и менеджер по продажам делает все сам? Мало того, он делает это плохо, да еще и теряет мотивацию, ведь не секрет, что самая нелюбимая менеджерами работа — «холодные» звонки. Именно они зачастую оказываются самым серьезным демотивирующим фактором и приводят к выгоранию сотрудников и их увольнению.

Конвейерная структура организации продаж позволяет:

- снять с менеджеров по продажам рутинные и не требующие высокой квалификации задачи;
- снизить зависимость компании от персонала;
- избежать появления «звезд»;
- сократить затраты времени на обучение персонала;
- снизить риск того, что клиентская база попадет к конкурентам;
- повысить контроль и получить возможность лучше отслеживать промежуточные результаты;
- снизить вероятность ухода менеджеров и их переманивания конкурентами;
- организовать привлечение новых клиентов.

Таким образом, если посмотреть с этой точки зрения на таблицу, в которой мы расписывали задачи и определяли их стоимость, то окажется, что в нее можно внести ряд изменений. Первое, что следует сделать, — это, как уже говорилось выше, снять с менеджера по продажам поиск лидов. Второе — освободить его от «холодных» и повторных звонков потенциальным клиентам и передать эту задачу неквалифицированным колл-менеджерам.

Когда я предлагаю сделать такие изменения во время тренингов по управлению продажами для руководителей, то в ответ часто слышу возражение: «Как же так? Ведь “холодные” звонки — это основная часть работы менеджера по продажам! Именно в них и проявляется уровень квалификации и подготовки продавца». Такое утверждение абсолютно верно, в случае если общее количество потенциальных клиентов вашей организации измеряется всего несколькими десятками и каждый ценится на вес золота, если важно умение мастерски «зацепить» клиента в ходе первого контакта, потому что второго может и не быть.

Совсем другая ситуация, если количество потенциальных клиентов превышает 500–1000. В таком случае использовать нашего высококвалифицированного, знающего продукт и вла-

деющего техникой продаж менеджера — это все равно, что забивать гвозди микроскопом.

В табл. 3 приведен пример конвейерной организации продаж. Само собой, универсальных рецептов не существует, и как будет лучше разделить функции в том или ином отделе продаж, во многом зависит от специфики рынка, товара и многих других факторов. Однако при планировании загрузки колл-менеджера нужно исходить из следующих показателей:

- количество результативных звонков (когда удалось дозвониться) — 100–120 в день;
- общая продолжительность разговоров («время на линии») — минимум два часа в день.

Выше приведены обычные, комфортные и вполне достижимые показатели для колл-менеджеров. Существуют организации с нормативами в полтора раза выше. Однако там наблюдается текучка кадров. Подробнее о нормативах мы поговорим в разделе «Контроль соблюдения скриптов продаж. Нормативы для премирования и депремирования».

Скрипты для колл-менеджеров должны быть простыми, исключаящими какую-либо возможность творчества. Здесь действует принцип «Шаг влево, шаг вправо — побег, прыжок на месте — провокация». Совсем другое дело — стандарты для менеджеров по продажам, представляющие собой, скорее, арсенал знаний, набор заранее отработанных приемов, доведенных до рефлекторного уровня ответов на действия собеседника в той или иной сложной ситуации. В отличие от колл-менеджера менеджеру по продажам приходится сталкиваться с гораздо большим количеством вариантов действий собеседника. К тому же при работе с клиентом лицом к лицу, а не по телефону невозможно читать заготовленные фразы скрипта. Так что, в то время как колл-менеджер практически не имеет никакого пространства для творчества, а любая его попытка сработать не по скрипту расценивается как нарушение и наказывается, менеджер по продажам обладает гораздо большим количеством степеней свободы и волен сам выбирать, какой прием или алгоритм имеет смысл применить. В последующих разделах книги мы подробнее

**Таблица 3. Процесс продажи при конвейерной организации**

Стадии работы с клиентами	Задачи	Ответственный	Время, %	Стоимость задачи в целом, руб.	Стоимость одной операции, руб.
Поиск	Поиск информации о потенциальных клиентах	Маркетолог или фрилансер(ы)			Лид: 10–20
Привлечение	Осуществление «холодных» и повторных звонков потенциальным клиентам	Колл-менеджер (производительность — 100 звонков в день, или 2000 звонков в месяц)		20 000	Звонок: 10
					Работа с одним клиентом: 50
	Личные встречи	Менеджер по продажам			Назначение встречи: 500
	Подготовка коммерческих предложений	Менеджер по продажам			
Обслуживание	Контроль выполнения обязательств, сопровождение сделок	Менеджер по обслуживанию и логистике			
Развитие	Работа с повторными обращениями, стимулирование клиентов к новым закупкам, работа по расширению ассортимента товаров и услуг, приобретаемых клиентами	Менеджер по обслуживанию			

разберем специфику внедрения скриптов для колл-менеджеров и стандартов для менеджеров по продажам. Различия в требованиях к колл-менеджерам и менеджерам по продажам сведены в табл. 4.

Таблица 4. **Требования к колл-менеджерам и менеджерам по продажам**

	Колл-менеджер	Менеджер по продажам
Знание продукта или услуги	Необязательно	Обязательно
Требования к специалисту	Умение хорошо читать, способность к монотонной работе	Навыки продаж
Знание скрипта или стандарта наизусть	Необязательно	Автоматическое (на уровне «стимул — реакция») использование приемов и речевых модулей
Использование речевых модулей и приемов	Чтение	По памяти
Изменение скрипта	Невозможно, наказуемо вычетами из зарплаты	Возможно изменение фраз при сохранении общего смысла приема
Требования к воспроизведению скрипта или стандарта	Чтение, дословное воспроизведение	Возможна творческая переработка



# ЧАСТЬ II

## Эволюция скриптов продаж

### Оформление скриптов продаж

Самый простой скрипт — скрипт-шпаргалка. Чаще всего он появляется, когда руководитель хочет заткнуть несколько самых больших дыр, описать действия менеджеров по продажам в основных ситуациях, приводящих к потере клиентов и сделок. Как правило, такой скрипт представляет из себя лист формата А4, на котором написана инструкция, как надо поступать в той или иной ситуации. В большинстве случаев это ответы на возражения: «Дорого», «Нам ничего не надо», «У нас уже есть поставщики», «Пришлите коммерческое предложение, и, если будет нужно, мы вам сами позвоним» — плюс еще две-три самые «больные мозоли». В ряде случаев такой скрипт представляет собой описание всего процесса общения с клиентом в том или ином случае объемом одна страница (табл. 5). Продавцы к подобным скриптам относятся примерно так же, как к письменным приказам руководства: «Собака лает — ветер носит». Крайне редко прописанная в них модель поведения реализуется в общении с клиентами.

Следующий вид скриптов — блок-схема (рис. 1). Они применимы в случае, если количество вариантов развития диалога небольшое, и чаще всего разрабатываются для колл-менеджеров. В ряде случаев блок-схема может разрастаться до нескольких

**Таблица 5. Скрипт обработки входящего звонка при продаже окон**

<p><b>Поприветствовать</b> <i>Клиент задает вопрос</i></p>	<p>«Группа компаний «Окно», Екатерина, здравствуйте» «Сколько у вас стоит окно?»</p>
<p><b>Узнать имя</b></p>	<p>«Подскажите, как мне к вам обращаться?»</p>
<p><b>Перехватить инициативу</b></p>	<p>«Какой у вас дом: панельный или кирпичный?» «Сколько окон вы планируете поменять?»</p>
<p><b>Задать вопрос, на который клиент с большей вероятностью не знает ответа</b></p>	<p>«Какие у вас пожелания по профилю?» «Какое количество камер в стеклопакете вам необходимо?»</p>
<p><b>Если клиент затрудняется ответить — предложить записаться на замер</b></p>	<p>«К вам может подъехать наш инженер для проведения замера, чтобы подобрать оптимальный вариант и определить точную стоимость. Инженер проконсультирует вас по всем вопросам, связанным с установкой окна. Замер делается бесплатно»</p>
<p><b>Задать вопрос относительно времени встречи (с вариантами выбора) и узнать адрес</b> <i>Клиент требует назвать примерную цену</i></p>	<p>«Когда вам будет удобно, чтобы инженер приехал к вам: завтра, послезавтра или в субботу?»  «Вы можете мне сказать, сколько это стоит?»</p>
<p><b>Уточнить характеристики окна</b>  <i>Клиент отказывается давать телефон</i></p>	<p>«Какие размеры у вашего окна?» «Вам нужны подоконник и отлив?» «По какому номеру мне перезвонить вам, когда я сделаю расчеты?»  «Я сам вам позвоню»</p>
<p><b>Сообщить о занятости линии</b></p>	<p>«У нас много звонков, поэтому линия часто бывает занята. Для того чтобы вам не дозваниваться, оставьте мне телефон, я после расчета сразу вас наберу и скажу цену»</p>
<p><b>При повторном контакте, перед тем как сообщить цену, — назвать составляющие заказа</b></p>	<p>«Окно из профиля КВЕ, размер такой-то, подоконники, отливы, доставка и подъем, монтажные работы. Цена за все...»</p>
<p><b>Назначить время замера и узнать адрес</b>  <i>Клиент озвучивает возражение</i></p>	<p>«Для того чтобы рассчитать точную стоимость окна, необходимо провести замер. Когда вам будет удобно, чтобы инженер приехал к вам: завтра или послезавтра?»  «У вас цена слишком высокая»</p>
<p><b>Прояснить причину возражения и, руководствуясь ею, ответить</b></p>	<p>«С чем вы сравниваете?» «У нас окна из немецкого профиля КВЕ» «У нас качественный монтаж» «Гарантия шесть лет, самая большая в городе»</p>
<p><b>Назначить замер</b></p>	<p>«Когда вам будет удобно, чтобы инженер приехал к вам: завтра или послезавтра?»</p>
<p><b>Если клиент не соглашается на замер, то договориться о встрече в офисе продаж</b></p>	<p>«Для того чтобы увидеть преимущества наших окон, вам стоит приехать в наш офис. Когда вы сможете быть у нас?»</p>