

УДК 65.01
ББК 65.290-2
Б26

Барышева, Ася.

Б 26 Боевые слоны продаж. Скрипты, и еще раз скрипты / Ася Барышева. — Москва : Издательство АСТ, 2019. — 288 с. — (БизнесНаставник).

ISBN 978-5-17-110287-6.

Автор книги «Боевые слоны продаж. Скрипты, еще раз скрипты» Ася Барышева — известный бизнес-консультант по продажам с 20-летним опытом, реализовавший более 700 успешных проектов. Ее клиентами выступали такие крупные компании, как «Сбербанк», «МТС», «Вымпелком», «СеверСталь», «ДСК-1» и другие.

Описанные в книге подходы, методы и технологии являются концентрированным опытом множества проектов из различных отраслей. Поэтому вы, дорогой читатель, смело можете использовать данные подходы для усиления своих продаж.

Скрипты — это самый важный инструмент работы с клиентом, они делают счастливыми сразу трех участников рынка: покупателей, продавцов и руководителей. За счет использования грамотных речевых модулей покупатель лучше понимает ценность торгового предложения, за счет использования эффективных технологий менеджеры больше продают, а за счет точно настроенных инструментов руководители быстрее достигают поставленных целей.

Из книги «Боевые слоны продаж» вы благодаря ярким примерам и конкретным продающим фразам узнаете, за счет каких механизмов возникает магия скриптов. А также найдете ответы на такие вопросы, как лучше продавать с помощью скриптов и как лучше руководить отделом продаж, используя грамотные скрипты.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-17-110287-6.

© А. Барышева, текст
© А. Кузьмина, иллюстрации
© ООО «Издательство АСТ»

Предисловие

Дорогой читатель, если вы держите в руках эту книгу, значит, у вас есть задача — повысить продажи. И я очень хочу вам помочь.

Есть такой вредоносный миф, что для хороших продаж нужны просто какие-то волшебные принцы на белом коне, которые «рождены продавцами», у которых «есть харизма». Такие люди, конечно, есть. Они действительно водятся в природе и иногда, примерно раз в сто лет, въезжают на своем белом коне в какой-нибудь отдел продаж. Но — большинство специалистов, которые работают в сфере сбыта, не особенно похожи на принцев. Скорее это обычные люди, которым для достижения высоких результатов нужны знания, навыки и инструменты работы.

Продажи — это сложная профессия. И вредоносный миф о принцах здорово мешает развитию компаний. Представьте себе, если бы такая же точка зрения существовала, например, в медицине. Хороший врач — это просто тот, у кого есть харизма, у кого руки из нужного места растут. Хорошему врачу не нужны ни технологии, ни схемы, ни оборудование, у хорошего врача все получается само собой. Хорошему врачу не нужны ни лекарства, ни пинцеты, ни зажимы. У хорошего врача все и так нормально. А почему пациенты не выздоравливают? Так, наверное, все-таки опять не те медики попались. Надо искать тех, кто от рождения все умеет. Давайте всех уволим и новых наберем.

Продажи — это непростое дело, которое требует такой же детальной и точной подготовки, как работа врача, учителя, архитектора и военного, как работа любого специалиста. Продажи — непростое дело, ко-

торое требует обширных знаний и умений. Но никакие знания и умения не будут работать сами по себе, без инструментов. И важнейшим инструментом продаж являются скрипты.

Скрипты позволяют фактически провести сложную боевую операцию по переводу клиента из состояния: «нет, мне это не надо» в состояние «вау, очень хочу купить, где касса?» И не надо заблуждаться, что это просто. Даже принцы на белых конях совершают такие операции только при наличии отточенных речевых модулей: логически связанных вопросов и эмоционально заряженных аргументов.

И кто поможет принцам на белых конях разработать эти отточенные речевые модули?

Вы, дорогой читатель!

Я очень хочу, чтобы вы детально разработали скрипты для своих продаж. Потому что знаю на практике, что хорошие скрипты — это инструмент, который обеспечивает повышение продаж на 30 %, а то и на 300%. Все проекты, где мы внедряем скрипты, дают повышение продаж. Все! Неважно, какая это отрасль. Неважно, какой уровень конкуренции. Неважно, какой уровень профессионализма у менеджеров. Всегда внедрение скриптов дает повышение продаж.

Я очень хочу, чтобы и у вас были высокие продажи!

Хорошие скрипты похожи на боевых слонов, которые сразу выполняют несколько функций. Боевой слон — и друг, и защитник, и помощник в нелегкой битве за высокие результаты. Поэтому и книга называется «Скрипты: боевые слоны продаж».

Книга описывает комплексную технологию повышения продаж за счет внедрения скриптов. Технология не раз доказала свою эффективность на практике, поэтому я буду рада, если данная технология поможет и вам.

Книга содержит упражнения, которые помогут вам адаптировать стандартные инструменты под свои продажи. Обязательно проработайте эти упражнения. Упражнения помогут вам создать своих, ни на кого не похожих боевых слонов, которые будут двигать ваши продажи вперед.

Полезного чтения!

Глава 1. Скрипты: боевые слоны продаж

Откуда взялась идея скриптов

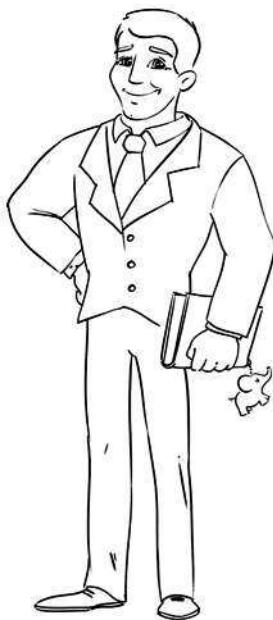
Продажи — не очень сложное дело, если спрос превышает предложение, и клиенты носятся за дефицитным продуктом. В таких условиях нам не нужны сложные комбинации и хитроумные технологии. Все подходы ограничиваются правилом: «Бери больше — кидай дальше». Есть хороший товар, есть клиенты, которым нужен этот товар. Какие сложности?

Но — все меняется, как только рынок подходит к стадии насыщения, как только такого хорошего товара, как у нас, становится много. Если на растущем рынке основными аргументами в борьбе за покупателя были качественный продукт и доступная цена, то теперь у всех в отрасли есть качественный продукт и доступная цена. Море предложений с одинаковой ценой. Как убедить клиента, что это хороший товар и его надо брать именно у нас?

На сцену выходит качество общения с клиентом.

Тот же продукт, та же цена, те же условия поставки. Просто с продавцом конкурента говорить — так себе, ни рыба ни мясо. А с нашим —

приятно и интересно. Вот и тянутся клиенты в нашу компанию. Именно качество общения позволяет привлечь клиента. Именно качество общения позволяет усилить воздействие на покупателя. Именно качество общения помогает выиграть жесткую конкурентную борьбу, когда у всех в отрасли одинаковый товар по доступной цене. Но у нас-то с вами работают прекрасные продавцы, которые используют нужные технологии и приемы. У нас-то с вами — покупать комфортно и удобно. У нас-то с вами — покупать интересно. У нас-то с вами — еще человеческое общение и теплая забота. И пусть конкуренты кусают локти, когда видят, что клиенты идут стройными рядами именно к нам!



Чтобы такая картинка была постоянной и чтобы качество переговоров стало действительно нашим конкурентным преимуществом, надо стандартизировать все приемы и технологии, которые создают комфортное общение. То есть нам надо создать инструмент управления — а именно, скрипты продаж.

Скрипты — важный инструмент продаж

Скрипты продаж — это речевые модули, которые усиливают воздействие на клиента. Само название берет истоки от английского слова script — сценарий. Таким образом, дословно скрипты продаж — это сценарий, где прописана последовательность коммуникативных приемов, повышающих успешность переговоров.

Скрипты продаж — устоявшийся термин, которым часто пользуются бизнес-тренеры и консультанты в сфере продаж. Однако в практической работе скрипты могут называться совершенно по-разному: цепляющие фразы, убойные аргументы, собственные фишки, фразы «от Сереги, лучшего продавца нашего отдела». Также их часто называют методическими материалами, учебными пособиями и стандартами работы с клиентом.

Неважно, как скрипты называются на практике, важно, что без них невозможно ничего продать.

Часто скрипты складываются из таких диалогов:

Продавец 1: Представляешь, он мне говорит: «Дорого слишком. Давай скидку 30%». А я и не сообразил сразу, как ответить.

Продавец 2: Я обычно говорю: «Дорого, зато качественно. Это европейский стиль. Бренд известный. Как он может стоить дешево? Это как мерседес и запорожец»

Продавец 1: И что, это помогает?

Продавец 2: Ну, так. Помогает.

Продавец 1: Надо попробовать.

Вроде бы мы могли бы не особенно заморачиваться. Вот менеджеры обсуждают между собой, как и что сказать. Вот пусть и обсуждают, к чему-нибудь да придут. Каждый сформирует свой собственный скрипт. Зачем нужно еще что-то делать? Зачем нужно разрабатывать какие-то особенные скрипты продаж?

Скрипты продаж отличаются от «обычных» фраз потенциалом влияния на поведение клиента.

Если продавец использует скрипты, которые состоят из трех привычных оборотов: «дорого, зато качественно», «известный бренд», «берите, а то потом дороже будет» — это тоже скрипты. Только скрипты, которые помогают менеджеру в ограниченном наборе ситуаций. Продавец использует эти заезженные штампы не потому, что уж они такие рабочие, а потому что привык, потому что так говорят «старшие товарищи», потому что — а что, непонятно, что ли, действительно, это ж немецкое качество!

Задача руководителя — дать менеджеру вместо трех заезженных штампов 15 точечных аргументов, 20 логически обоснованных вопросов и 30 эффективных ответов на возражения. С таким арсеналом намного легче вести переговоры. Не правда ли?

Три причины для внедрения скриптов

Есть три причины для внедрения скриптов.

Первая причина. От того, что говорит менеджер, напрямую зависят объемы продаж.

В каждой второй компании встречается ситуация, когда в отделе продаж работает какой-нибудь прекрасный менеджер, который регулярно продает в 2–3 раза больше, чем все остальные. Еще чаще встречаются ситуации, когда сильные продавцы обеспечивают объемы на 20–30% больше, чем продавцы средней руки. Самая большая разница, которую я видела между слабым и сильным продавцом, составляла 26 раз! 26 раз!!! Представьте себе, один и тот же продукт, одни и те же цены, одни и те же типовые запросы клиентов. Но один продавец

продает в месяц на 100.000 рублей, а другой на 2.600.000 рублей. Почему возникает такая разница? Может быть, второй продавец танцует джигу или показывает стриптиз? Нет, не показывает. Речь идет про продажу на входящих звонках. Может быть, второй продавец обладает неземным обаянием и нечеловеческим притяжением? Нет, обычный вполне себе молодой человек.

Все отличие между первым и вторым продавцом состоит в использовании правильных речевых модулей, т.е. скриптов продаж. Второй продавец просто использует те приемы, которые обладают бóльшим влиянием на клиента.

Таким образом, если перед нами стоит задача увеличения объемов продаж, нам нужно внедрить такой инструмент как скрипты. Не мечтать найти «продавца от бога», а сделать так, чтобы те речевые модули, которые использует лучший боец отдела продаж, использовали все остальные.

Вторая причина. От того, что говорит продавец, зависит цена, по которой можно продавать продукт.

Наш клиент — польская компания, которая занимается прямыми продажами, закупает комплект посуды из четырех элементов: две кастрюли, сковорода и сотейник, за 7000 рублей. Такие комплекты из посуды похожего уровня качества продаются в Интернете в диапазоне от 18.000 до 30.000. Т.е. стандартные наценки для рынка: купил за 7.000 рублей, продал за 20.000. Если постарался — то за 30.000 рублей. Как вы думаете, за сколько продает данный комплект польская компания?

За 35.000? За 65.000? Нет, за 108.000 руб!

Как они это делают? Может быть, танцуют джигу или показывают стриптиз? Может быть, используют страшные заклинания или распыляют в зале для презентаций специальные благовония?

Нет, ответ до смешного прост. У них есть четкие выверенные скрипты продаж. Причем это не только разговорные скрипты, но и скрипты, усиленные экспериментами. Вам не будут долго рассказывать, из чего состоит сковорода и по какой технологии проводится литье. Вам пока-

жут эксперимент, где ведущий презентации зажарит вашу... руку! Потенциального клиента (чаще всего клиентку) просят положить «свою прекрасную ручку» на дно сковороды, которая нагревается на газовой плите. Ведущий считает «121...122...123...» Обычно на 3–4 секунде барышня резко вырывает руку с криками «Ой, горячо!» Ведущий спрашивает заинтригованную публику: «А четыре секунды, за которые нагревается посуда, это быстро или очень быстро?» Публика гудит: «Очень быстро».

И вот я хочу вас спросить: что больше запомнится, долгий рассказ про состав сковороды или «зажаривание прекрасной ручки»?

Именно эффективная аргументация, усиленная наглядными действиями, помогает компании получать такую высокую наценку.

Таким образом, если перед нами стоит задача продавать дорого, нам просто необходимы скрипты, с помощью которых мы сможем донести ценность нашего продукта до мозга клиента. Потому что ни один нормальный клиент не покупает тот же самый товар дороже. Любой нормальный клиент хочет понимать, что он получит, если заплатит более высокую цену.

Причина третья. От того, что говорит продавец, зависит эффективность продаж (конверсия звонков / встреч / сделок).

В одной из компаний мне привели такую статистику. «У нас есть продавец Сергей, он делает по 150 холодных звонков в день» — «Вау, какой молодец. А сколько встреч он назначает?» — «Э-э-э, иногда одна-две, а иногда — вообще ни одной». — «А это нормальная конверсия для отрасли?» — «Ну нет, у нас есть несколько продавцов, они вообще ленивые, делают только по 5 звонков в день и назначают по одной-две встречи. Вот если бы они делали по 100 звонков!!! Вот это было бы да!!!»

Согласна, если опытный продавец делает больше звонков, это всегда хорошо. Но, может быть, все-таки руководителю пристальнее посмотреть на продавца Сергея, который героически делает столько звонков, но имеет такую низкую конверсию? Может быть, если бы

у Сергея были нормальные речевые модули (скрипты), он бы назначал по 30 встреч в день? А может быть, менеджеру Сергею не потребовалось бы и столько холодных звонков делать, а он бы смог больше зарабатывать, развивая полученных клиентов? А может быть, тогда от такого количества героических звонков не оставался бы «антипродажный» шлейф? Ведь один клиент согласился на сделку, а куда делись 149 клиентов? 149 остались с четким убеждением, что им «это не нужно».

Борьба за эффективность продаж является необходимой работой любого коммерческого директора. Хорошо, если у нас в отрасли есть большое количество покупателей, которым мы можем названивать, не заключая никаких сделок. А если у нас в отрасли всего 3000 клиентов? А если меньше? А если это крупный контракт, который мы вели-вели, а он потом раз — и обломился, обломился из-за того, что наш боец не сумел донести всех преимуществ предложения?

Единственным способом повышения конверсии является разработка и внедрение скриптов. Для решения задачи: вложить меньше — получить больше, нам просто необходимо разработать эффективные продающие скрипты.

Создание скриптов — прямая обязанность руководителя

Один знакомый коммерческий директор вполне себе успешного бизнеса признался: «Я прослушиваю телефонные разговоры моих продавцов только по вечерам, когда я дома, а не на работе. Потому что почти всегда после такого прослушивания прихожу в ярость. И если я буду в офисе, то могу в сердцах сказать такое, о чем потом буду сильно сожалеть. Я просто в бешенстве от того, что не знаю — ну как заставить моих продавцов нормально разговаривать с клиентом? Ну как сделать так, чтобы они правильно отвечали на вопросы? Ну чем их еще мотивировать, чтобы они говорили, как нормальные люди, а не как роботы?»



В данном случае изменить ситуацию с продажами помогут скрипты. И создание скриптов — прямая обязанность коммерческого директора.

Совершенно нормально, что продавцы отвечают хуже, чем сам коммерческий директор. Ведь у руководителя есть три преимущества.

Во-первых, у него есть опыт. Поэтому те речевые модули, которые сейчас кажутся естественными, складывались не за один день, а в течение длительного времени всей коммерческой деятельности.

Во-вторых, у руководителя совершенно другая мотивация. Его задача — прокормить всю компанию и обеспечить нужный объем продаж. И эта задача — не то же самое, что выполнить план, чтобы получить нормальную зарплату.

В-третьих, у руководителя больше навыков и способностей. Ведь не просто так он стал руководить?

Поэтому не стоит ждать от продавца такого же профессионализма. Лучше — организовать для него профессиональную помощь и создать продающие скрипты.

Как для геолога карта, как для пилота штурвал, так для успешного коммерческого директора просто необходим такой управленческий инструмент как скрипты.

В каких случаях надо все бросить и заняться созданием скриптов для своего отдела продаж?

В скрипты надо серьезно вложиться, если в вашем отделе продаж бывают подобные ситуации.

Ситуация 1. Сотрудники просто отвечают на вопросы клиента, никак не пытаясь воздействовать на его решение.

КЛИЕНТ: А есть такая у вас такая штуковина?

ПРОДАВЕЦ: Есть.

КЛИЕНТ: А штуковина с перламутровыми пуговицами?

ПРОДАВЕЦ (*радостно*): тоже есть.

КЛИЕНТ: А сколько стоит?

ПРОДАВЕЦ: 17/000 рублей.

КЛИЕНТ: Спасибо, я подумаю.

ПРОДАВЕЦ (*вежливо*): Хорошо, до свидания.

И вы в бешенстве бегаєте по кругу. Вам стоило огромных усилий создать штуковину с перламутровыми пуговицами, вы ломали голову над тем, как продавать ее по низкой цене. И вот — ваш продавец даже не сделал и робкой попытки, чтобы донести данное конкурентное преимущество до клиента.

Ситуация 2. Продавцы не отрабатывают возражения клиента.

Менеджер активно рассказывает о товаре, дружит с клиентом, и все вроде на мази до тех пор, пока речь не доходит до сомнений.

КЛИЕНТ: А чем вы лучше компании «Рога и копыта»?

ПРОДАВЕЦ: А-а, м-м, ну, у нас качественный сервис и индивидуальный подход.

КЛИЕНТ: Вот и они так говорят!

ПРОДАВЕЦ: А-а, м-м, мы давно на рынке.

КЛИЕНТ: И они уже 15 лет работают.

ПРОДАВЕЦ: А-а, м-м у нас — ну это...

И вы в отчаянии смотрите на то, как клиент тихо уплывает в сторону более продвинутого конкурента, у которого нет штуконины с перламутровыми пуговицами, но у которого есть скрипты для отдела продаж.

Ситуация 3. Продавцы хронически продают отдельные позиции, а не весь ассортимент.

Ваш клиент берет тонну штуконин с перламутровыми пуговицами, но это лишь малая доля того, что ему нужно. Он мог бы брать штуконины с резьбой, штуконины с молнией, штуконины с присадкой и еще минимум 13 позиций. Но ваш продавец упорно выставляет счет только на одну тонну штуконин с перламутровыми пуговицами.

И вам хочется плакать. И вы идете домой, чтобы не дай бог, кого-нибудь в офисе не разорвать на куски.

Не надо отчаиваться, плакать, бегать по стенам и рвать продавцов на куски. Просто нужно создать скрипты, которые будут отвечать на основной вопрос: что, когда и кому должен говорить менеджер, чтобы совершить максимально результативные продажи.

Тогда и самочувствие улучшится, и продажи штуконин с перламутровыми пуговицами пойдут вверх!

Как оценить, какую отдачу может дать создание скриптов в вашем бизнесе?

Как оценить, какую отдачу может дать создание скриптов в вашем бизнесе? Это ключевой вопрос для всей книги. И ключевой вопрос для вашей мотивации по запуску непростого проекта.

От вас потребуется не только понять, какие техники и приемы должны включать продающие скрипты. Все эти техники и приемы

надо будет адаптировать к своему бизнесу, прописать, детализировать, проверить.

Потом обсудить с отделом продаж.

Потом обучить людей.

А потом еще и внедрить.

Ни один нормальный человек не будет этим заниматься просто так, от нечего делать, если данная работа не обещает существенного прироста продаж.

Для оценки потенциала при создании скриптов надо посмотреть на четыре показателя.

1. Разница объемов продаж между средним и лучшим продавцом.

Разница объемов продаж между продавцами среднего уровня и лучшими продавцами, «звездами», указывает, насколько можно увеличить объем продаж.

Если ваши лучшие люди регулярно продают на 20% больше, чем середнячки, при одинаковой модели продаж, значит — скрипты принесут вам увеличение продаж на 20%. Смело закладываете эту цифру. Если же лучшие люди сбыта демонстрируют разницу в 2–3 раза, это тем более означает, что за создание скриптов надо браться немедленно.

При сравнении надо учитывать уровень активности ваших бойцов. Если лучшие люди просто делают больше звонков, возможно, разницу в продажах создает просто более высокая активность, а не качество общения.

Почему середнячки вполне спокойно могут достичь уровня «звезд»?

Потому что скрипты — это инструменты продаж, которые позволяют любому человеку добиться хороших результатов. Не попадайтесь на удочку мифа о том, что хорошо продавать могут только какие-то «волшебные» люди с непонятно откуда взявшейся «харизмой».

Более того, из проекта в проект нас удивляют именно показатели «звезд», которые к своим высоким продажам умудряются добавить еще больше. Практика показывает, что «звезды» отличаются