

# ПРОДАВЕЦ. КАКОЙ? ЗАЧЕМ? ПОЧЕМУ?

(для высших менеджеров и владельцев предприятий)

© Олег Макаров 2000 – 2002, 2010<sup>1</sup>

## Вместо предисловия:

- Продавцами я называю здесь всех, чья работа связана с личными продажами, то есть ситуациями, когда один человек лично общаясь с другим, продаёт ему какой-то товар или услугу. Они могут называться как Вам угодно: продавец, консультант, торговый агент, sales-менеджер, просто "sales", просто "менеджер", заместитель коммерческого директора... Могут быть любые варианты, но суть от этого не меняется.
- В тексте используются местоимения мужского рода: "он", "ему", "о нём" и т.п. Это не значит, что хороший продавец - обязательно мужчина, просто лень каждый раз писать: "он (она)".

## Представьте себе такую ситуацию:

*У Вас потекла батарея отопления. Вы попытались что-то сделать самостоятельно, но вода горячая, Вы не слесарь и ничего не вышло.*

*Вы набираете номер аварийки, и всего через 40 минут приезжает мужичок в синей робе с чемоданчиком, в котором, судя по всему, инструменты. Вы, весь в клубах пара, замученный, но радостный, что пришло спасение, показываете, откуда хлещет вода. Аварийщик задумчиво смотрит на трубу и говорит: "Вы знаете, я не в курсе..." -*

*"То есть?" - "Я не знаю, что делать с вашей этой штукой" - "То есть как?" - "Ну, дело в том, что я только недавно работаю, и с такими ситуациями ещё не сталкивался. Но Вы не переживайте, через неделю выйдет из отпуска старый мастер, он поможет" ... Далее, конечно, всё зависит от того, что у Вас под рукой в этот момент и ещё от Вашего темперамента...*

Вы скажете, "абсурд"? Я с Вами согласен. **А как Вам такой вариант:**

*Вы заходите в продуктовый магазин. Смотрите на прилавок с... ну скажем, колбасой и говорите: "Девушка (продавщице, естественно, а не колбасе) а какая у Вас варёная колбаса без жира самая лучшая?" - "Все хорошие..." - "А-а-а ... какая самая свежая?" - "...я не в курсе..." - "То есть?" - "Ну, дело в том, что я недавно тут работаю... Но Вы не переживайте, завтра будет другая смена, там девочки всё знают" ...*

Вы придёте завтра в этот магазин? Вы вообще когда-нибудь придёте в этот магазин?

## Чем отличаются эти два случая?

Только тем, что во втором никого не ошпарило? Напротив! Ошпарило и ещё как - владельца магазина: он потерял клиента, возможно, даже постоянного: (*Скромно считаем<sup>2</sup>: 150 руб/день \* 20 дней = 3'000 руб. Пусть чистая маржа<sup>3</sup> хотя бы 15% ... владелец потерял из своего кармана 450 рублей!*) На одном человеке... на одной несчастной колбасе... На одном ужасном продавце...

На самом деле, на этом продавце он потерял гораздо больше. Умножьте произвольно эти 450 р на количество потерянных в перспективе клиентов, на несколько месяцев работы магазина...

Именно таким образом многие, живущие торговлей, зарабатывают гораздо меньше, чем теряют.

<sup>1</sup> В декабре 2010 текст слегка подредактирован автором. В основном, добавлены примечания.

<sup>2</sup> Сегодня подсчёт выглядит более, чем скромным. (примечание 2010 года)

<sup>3</sup> "Маржа" = ("Продажная цена" - "Себестоимость") : "Продажная цена", в отличие от: "Наценка" = ("Продажная цена" - "Себестоимость") : "Себестоимость".



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

Когда я привожу эти два примера (кстати, второй - из личного опыта), мне говорят: "Ну, ты сравнил!"

Объясните, кто сможет: почему важно иметь профессионала в армии, милиции, больнице, МЧС и вполне позволительно - любителя за прилавком?

Конечно, врач, не знающий своего дела нанесёт много вреда, то же и милиционер и остальные, но разве Вы сталкиваетесь с ними ежедневно? Большинство скажут: нет. А с продавцами? Большинство скажут - да.

На днях мне позвонил приятель и сказал, что собирается пойти работать торговым агентом в какую-то фирму. Считая его не очень-то подходящим для подобной работы, я попытался его отговорить. Вот что он ответил: "*Олег! О чём ты говоришь? Это же элементарно! Там делать нечего! Привозишь товар и говоришь, берите! Если цена хорошая, они берут. И всё!*"<sup>4</sup>

Я не стал с ним спорить. Я вспомнил, как 5 лет назад<sup>5</sup> в одном из крупных российских городов стал свидетелем такой сценки в офисе оптовой торговой фирмы (*Далее в тексте изменён только товар, которым они торговали*).

Присутствуют: Директор предприятия, его Заместитель, Коммерческий директор и я. Коммерческий директор взял телефон, выбрал по справочнику какой-то номер: "*Алё?! Это 15-й гастроном? Конфеты и печенье нужны? Нет? Ну, дура!*" ... Я испытал шок.

Потом попросил разрешения и проделал всё это так, как считаю правильным. Купили. "Хм", - сказал директор этой фирмы, - "а ещё раз?" Снова купили. Это стало всем интересно. Повторили ещё и ещё. Купили девять раз из десяти. Директор покурив в задумчивости и сказал: "Тихо все! Слушать сюда. Мне непонятно и даже не нравится, как он это делает, но чтобы через неделю все так умели".

Научились даже быстрее. Через месяц фирму знало большинство магазинов, и не по названию, а как "вежливых мальчиков, которые так хорошо разговаривают".

В то время и в том городе умение продавать было дефицитом и принималось за простую вежливость. Те, кто тогда, так или иначе, стали учиться продажам, в основном, находятся "на волне" и сегодня.

А что у нас? Дефицитов практически не осталось, но большинство руководителей и владельцев предприятий не ставят во главу своего бизнеса умение продавать. Они говорят, например: "вот если бы у меня цены были ниже, ко мне бы все покупатели сами побежали!" И борются тщательно за снижение цен (себестоимостей, издержек). А в ответ их конкуренты тоже снижают цены, либо, теряя в наценке, либо "снижая издержки", и они ищут новые пути, и процесс этот почти бесконечен, хотя и не является *спиралью развития*.

Когда мне объясняют стремление взять на работу *продавца подешевле* "борьбой за снижение издержек" я не могу смеяться только потому, что мне очень хочется плакать.

*Сколько стоит* умение продавать? Долгое время у меня не было чёткого ответа на этот вопрос, а года полтора назад один клиент сказал, - Олег, мне тут твой конкурент предлагает то же самое на 20% дешевле. Но я вот что думаю, ну его на фиг... Так что теперь я на этот вопрос отвечаю - умение продавать стоит до 20% от продажной цены товара.

Чего ждёт человек, который покупает товар в автомате (кто-то помнит автоматы с газировкой? Во многих ли городах есть сегодня автоматы с газетами? Он ведь не ждёт, что автомат подскажет ему, в какой газете интересная статья, а какой сироп для газировки вкуснее. Он не ждёт, что автомат вспомнит его и заранее достанет нужную газету. Он совершает классическую обменную операцию "Деньги - товар". *И больше ничего!*

**Как Вы думаете, что произойдёт, если газетный автомат поставить рядом с киоском "Роспечать"?**

Мой прогноз: общая продажа "автомат + киоск" возрастёт процентов на 10-20 как минимум.

Объясняю.

Часть покупателей чётко знает, зачем они стоят в очереди. Они каждый день покупают один и тот же набор газет или одну и ту же газету. Они бы перешли на автомат. Они не купят ничего

<sup>4</sup> Прошло много лет, этот приятель так ни разу и не стал хорошим продавцом.

<sup>5</sup> Это было в 1996 году.



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

другого, потому что *запрограммировали себя* на последовательность "Киоск – «Комсомолка» - трамвай" (Это пример. Может быть "Киоск – «Коммерсант» - автобус" или как-то ещё) Таких очень много, спросите у киоскёров.

Другая, меньшая часть покупателей спрашивают: "где есть программка ТВ?" или "где есть кроссворд?" или просто "что сегодня интересного?" или что-нибудь ещё в этом роде. То есть отдают инициативу киоскёру.

Сегодня, поскольку за таким покупателем *второго типа* стоит толпа покупателей *первого типа*, далеко не всякий продавец быстро сориентируется и предложит то, что им подойдёт. Полагаю, этим и отличаются хорошие киоскёры (*дающие больше выручки*) от плохих с точки зрения руководства. Кстати, с точки зрения покупателей то же самое. Только называется по-другому. Часть покупателей (см. выше *первый тип*) говорят: "*хороший киоскёр - который быстро работает*", другая часть (*второй тип*) - "*который знает что продаёт*".

Чем хороши автоматы? Они не просят повышения зарплаты и не предлагают Вам снизить цены. Они, кроме того, не берут больничный и не перебегают к конкурентам. Их не надо учить работать, их научили этому на заводе. Единственное, чего они не могут - работать лучше (правда и хуже - тоже, если только не поломаются)...

Пометим: в нашем примере с киоскёром и автоматами *увеличение продаж* произойдёт не за счёт автомата, а за счёт киоскёра. Его *человеческой* работы.

***Предприниматель всегда предпринимает что-нибудь для того, чтобы заработать больше денег.***

Когда продавец говорит: "*Босс, нам надо снизить цены, тогда мы продадим больше!*", я слышу: "*Босс, я не умею работать, сделайте что-нибудь, чтобы я всё-таки работал, раз уж я тут!*" ...

Ах, как часто владелец или директор предприятия попадает в эту ловушку! Ну как же, "*ведь этот парень работает у меня уже третий год*" и "*я же вижу, что он старается*" и ещё "*ведь клиенту действительно главное - цена!*"

Вот моё мнение на эту тему:

**Миф о том, что для покупателя главное - цена придумали непрофессиональные продавцы для самооправдания.** Смотри выше.

Не все согласны со мной? А вот так:

Пусть у Вас наценка 15% к себестоимости и продавец (агент) получает 5% от продаж. Вы с 1 июля по его предложению снизили цену на 5%. Продадите в июле больше, чем в июне? Прикиньте, пожалуйста, насколько, прежде чем читать дальше. А теперь внимание! Для того чтобы получить *ту же сумму наценки*, что и в июне, в июле Вам придется продать в 2,44 раза больше, чем в июне! Возьмите калькулятор и проверьте.

(Кстати, повысив цену на 5%, насколько меньше Вы продадите? Прикиньте насколько, прежде чем читать дальше. Можете продать на 37% меньше товара - получите ту же наценку!!! Возьмите калькулятор, не поленитесь!)

Полегчало? Дальше - только для тех, кто ещё читает. Допускаю, что после мнения и аргумента кто-то нас покинул и занялся подсчётами и анализом своей деятельности<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> - очень люблю момент, когда всякий раз на конференциях после этого примера несколько человек выбегают куда-то набирая на ходу номер на мобильнике ☺



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>  
Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

Что же делать, чтобы не пришлось ампутировать весь бизнес? – Учить продавцов. – Чему? Хороший вопрос! В средне-специальных учебных заведениях <sup>7</sup> будущих продавцов учат:

- работе с кассовым аппаратом,
- ведению разных видов отчётности,
- товароведению продовольственных и непродовольственных товаров...

Это почти полный перечень. На мой взгляд, здесь чего-то не хватает.

А на Ваш?

Конечно, очень важно уметь пробить чек и заполнить кассовую книгу.

Чуть менее, но тоже очень важно уметь отличить баранку съедобную от баранки автомобильной...

Я бы вычеркнул все пункты, а вместо них написал один - обучение мастерству продаж.

Но вот вопрос, кто и как будет этому учить? Сегодняшние преподаватели в подобных заведениях – в лучшем случае - люди, которые всю жизнь только этим преподаванием и занимались. В худшем - специалисты *советской* торговли с огромным стажем, которых, извините, *выперли* из-за прилавка в связи с тем, что сегодня *несколько иные* требования к торговым работникам. Они и учат будущих продавцов. Тех, кто придёт к Вам завтра устраиваться на работу и покажет диплом с отличными оценками.

**Как же всё-таки обучать продавцов?** Возможны такие варианты:

1. Учить самому. В первую очередь, тому, что знаешь и умеешь, во вторую - тому, что прочитал где-нибудь и понравилось, на душу легло. Это реально. Трудно, но ведь Вы сможете убедить своих работников сидеть на занятии, что-то изучать, сдавать зачёты и т.д. Причём вполне можно объяснить, что это делается для их же блага, что если фирма *помрёт* из-за их неумения, то мы не в Америке, никто им выходных пособий платить не будет. Да они на это и не рассчитывали. Можно и просто заставить их учиться.

Единственное чего нельзя сделать - заставить кого-то из самих работников продаж проводить это обучение. Вам нужен хотя бы один энтузиаст из числа высшего управления фирмы, да ещё чтобы остальные ему хотя бы *не мешали*.

Есть достаточно успешные примеры такого обучения.

2. Можно заставить работников учиться самостоятельно.

Для этого достаточно при изначальном приёме на работу выбрать тех, кто потенциально может стать хорошим продавцом, (*как это сделать - отдельная тема*) и установить их оплату в зависимости *не от оборота, а от прибыли*. Процесс пойдёт следующим образом: одна часть продавцов не сможет в таких условиях существовать и отсеется (все они - *именно Ваши ошибки* при приёме на работу), другая же часть начнёт искать пути и возможности не только выжить, но и преуспеть в таких жёстких условиях. Они будут вынуждены учиться: друг у друга, у коллег – не конкурентов, читать книжки всякие - умные и не очень. Что-то из этого выйдет и, скорее всего, что-то хорошее.

Практические советы к этому пути: Очень важна прозрачность системы подсчёта прибыли. Как только люди слышат про *привязку к прибыли*, начинаются панические вопли на тему "*да кто ж нам её по честному покажет*". Вы обязательно должны придумать компромиссный вариант: и свои коммерческие тайны сохранить и совместить векторы интересов работника и предприятия. Простейший путь - взять для отсчёта себестоимость плюс сколько-то процентов и от разницы с ценой платить продавцу. Сколько добавить к себестоимости, какой процент от разницы платить - решать Вам. Не жадничайте чрезмерно - со стороны это сразу заметно и очень неприятно.

<sup>7</sup> - это такое же тяжёлое наследие советской эпохи, как и продавцы, оставшиеся с тех времён. Практически все эти учебные заведения, т.н. *колледжи* - бывшие СПТУ и в них по сей день практически ничего не изменилось ни в учебном плане, ни в методах преподавания, ни в **качестве** выпускников.



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique



3. Можно нанять кого-то для того, чтобы обучили Ваших продавцов. Это самый опасный путь.

Пойдя по нему, в отличие от первых двух вариантов Вы заплатите заранее и не сможете быть уверены в качестве результата. Платить Вы будете не за результат, а за процесс. Поэтому важно убедиться в том, что этот человек *сам умеет то, чему обещает научить Ваших продавцов*. Это может быть видно по тому, как он проведёт презентацию своей программы для Вас<sup>8</sup>. Если Вы в конце беседы полезете в карман за бумажником, то *есть шанс*, что этот тренер сможет научить продавать.

По крайней мере, похоже, он умеет это делать, а не просто начитался книжек.

Притормозите бумажник! Надо ещё узнать, *может ли он учить других тому, что сам умеет делать?* Лучше всего Вам попасть на его занятие с какой-то группой и посмотреть, как там всё происходит. Если в ходе занятий Вы не заметите, как кто-то отвлекается, зевает и т.п., если не будете отвлекаться *сами*, если после занятий Вы сразу захотите применить в реальной жизни что-нибудь из того, что "подслушали" - возможно, он умеет учить.

Можно попросить рекомендации или ссылки на тех, кого он уже обучил. Если Вам их предложат - прекрасно, но, скорее всего, этого не произойдёт из-за того, что большинство фирм предпочитают брать с тренера "обет молчания". Видимо, им неловко признавать, что их людей учил кто-то посторонний.<sup>9</sup>

И ещё - вряд ли даже самый лучший тренер даст Вашим продавцам то, что им действительно пригодится, если он сам никогда (или давно уже) не занимался продажами. Попробуйте выяснить, в чём состоит его личный опыт в продажах, кроме предложения собственных услуг.

4. Можно вообще не обучать продавцов. Но если этот вариант Вам понравился, не понимаю, как Вы досюда дочитали.

**Для тех, кто дочитал. Ещё минуточку внимания:**

Вы должны верить, что никто из обученных за Ваши денежки продавцов через месяц, полгода или год не уйдёт к конкурентам, а лучше - не уйдёт вообще. Как это предсказать? В основном, всё в Ваших руках...

Никогда не говорите *"куда он денется, сейчас везде тяжёлое время"*. Для хороших продавцов тяжёлых времён не бывает. Вспомните профессора Преображенского *"разруха не в сортирах, а в головах"*.

Хороший продавец (а именно такого Вам, надеюсь, уже захотелось иметь в штате. И не одного - а побольше, побольше), так вот, хороший продавец всегда в состоянии найти работу - лучшую с чисто финансовой точки зрения, чем он сейчас имеет.

Почему же они не бегают постоянно с места на место? Потому что умные хозяева (директора) создают в своём коллективе такую атмосферу, которая является ощутимой *прибавкой к жалованию*<sup>10</sup>. Как это сделать? Существует литература на эту тему, но *она почти никогда ... да что я, собственно! она никогда не даёт конкретных ответов*<sup>11</sup>.

Подумайте как следует про реальное стимулирование, дайте возможность продавцам свободно общаться на любые темы - если не с Вами, то с кем-то из Ваших высокопоставленных заместителей. Тогда Вы сможете заранее почувствовать зарождающуюся напряжённость в отношениях.

<sup>8</sup> Т.е. как он продаст Вам свои услуги.

<sup>9</sup> Мне не совсем понятно - почему, но это так. (*"Не стыдно не знать, стыдно делать вид, что знаешь"*)

<sup>10</sup> Берут интервью у мультимиллиардера, начавшего "с нуля" и добившегося всего своим трудом:

- Скажите, мистер Смит, а был ли в вашей жизни какой-то день "просветления", когда Вы поняли что-то важное, такое, после чего успех Вас не покидал?
- Да, конечно, и я хорошо помню это.
- Но вряд ли Вы расскажете об этом нашим читателям?..
- Да почему? Пожалуйста!: Главное - работать не ради денег, а ради удовольствия от самой работы!
- И что, в тот момент, когда Вы поняли это, всё резко изменилось?
- Нет, всё резко изменилось, когда это поняли мои работники.

<sup>11</sup> Примечание 2010 года. Мы в компании TCG обладаем сегодня знанием того, как это сделать. Обращайтесь!!!



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>  
Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

## КРАТКО - ОСНОВНЫЕ В ЭТОЙ СТАТЬЕ МЫСЛИ:

- 1) В любом бизнесе можно, хотя бы приблизительно **оценить потери** от того, что продавец не умеет работать.
- 2) **Профессионализм** продавца - финансовая категория.
- 3) **Ценовая война**, как "чистый" метод конкуренции - прямой путь к закрытию бизнеса.
- 4) **Увеличение продаж** может происходить за счёт повышения профессионализма продавцов.
- 5) Почти всегда можно заранее **представить** себе ожидаемый **эффект** от снижения или повышения цен хотя бы приблизительно.
- 6) **Главное умение продавца** - умение продавать живым людям.
- 7) **Обучить** Ваших продавцов:
  - a) можете Вы сами
  - b) могут они сами
  - c) может приглашённый тренер.
- 8) Крайне важно создавать благоприятный **психологический климат** в коллективе.
- 9) Обратившись к нам, в компанию TCG Вы сможете узнать истинные причины лояльности сотрудников, выяснить эффективные правила их мотивации и понять, наконец, почему материальное стимулирование так часто работает гораздо хуже, чем Вы ожидали<sup>12</sup>.

Я желаю Вам успеха в Вашем бизнесе!

© Олег Макаров 2000 – 2002, 2010

---

<sup>12</sup> Предложение действительно только для людей, управляющих собственным бизнесом. К сожалению, мы вынуждены были отказаться от общения по этой тематике с наёмными менеджерами.



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>  
Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique