Ключи к лидерству на рынке.

Строим эффективные переговоры.

Вкладывать ли в обучение персонала деньги?

...у вас есть ДВА товара! Которые вы продаете одновременно.

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ В ПОЛИГРАФИИ

Как сделать большие продажи в малой типографии. Энергичные методы

Разбираемся с браком
Тайменеджмент отдела продаж
Неочевидные ошибки ценообразования
Как удерживать постоянных клиентов
Умная замена картонов

http://printsales.narod.ru

Эффективные продажи в полиграфии

Как сделать большие продажи в малой типографии
Энергичные методы

2007 г.

http://printsales.narod.ru

Аннотация

В чем особенность продаж полиграфии?
В чем отличие от продажи пряников или недвижимости?

Данное издание — первое за более чем полтора десятка лет существования и развития в России малых типографий, которое структурировано и комплексно рассматривает специфику конкретно полиграфических продаж.

У Вас может быть маленький печатный салон с однм лишь копиром. Или небольшая типография с парой-тройкой хороших печатных машин и линией производства упаковки.

Вы можете работать на Красной площади.
Или в Красноярском крае.

Ваши клиенты могут быть прохожими, которым захотелось сделать себе 50 визиток. Или фабриками, выпускающими патроны или лекарства.

В отделе продаж у Вас может быть 18 человек или Вы один.

Техники, описанные в этой книге позволяют увеличить продажи в разы, будучи примененными на любых малых полиграфических предприятиях, эффективно накладываясь на любую стратегию продаж.

Помимо эффективных методов продаж, в книге рассмотрены популярные ошибки малых типографий и расхожие заблуждения.

В главе «Важные детали» есть большое количество бонусных «фишек», которые позволят дополнительно повысить эффективность продаж и работы Вашей организации в целом.

Contents

Введение 7

Почему идеальные типографии не могут быть лидерами? 8

А кто тогда будет лидером? 10

Продаем эмоции. Строим эффективныепереговоры 13

Доверие + комфорт = согласие клиента играть по вашим правилам 14

Борьба за каждого клиента — преступление по отношению к своей типографии 16

Детали коммуникации 19

Первое впечатление. Когда слова не важны 20

Презентация услуг. Когда слова важны 22

Что еще важно на этапе переговоров 24

Настойчивость 24

Гибкость 24

Обратная связь 25

Самопиар 25

Грамотные менеджеры по продажам — машины для печати денег 29

Продавцы — профессионалы и не очень 30

Вкладывать ли в обучение менеджеров деньги? Или же они все равно убегут? 33

А хочет ли ваш менеджер продавать? 36

А может ли ваш менеджер продавать? 39

Важные детали 43

Где грабли? Неочевидные ошибки ценообразования 44

«Что там с моими буклетами?» Как завершить заказ грамотно 49

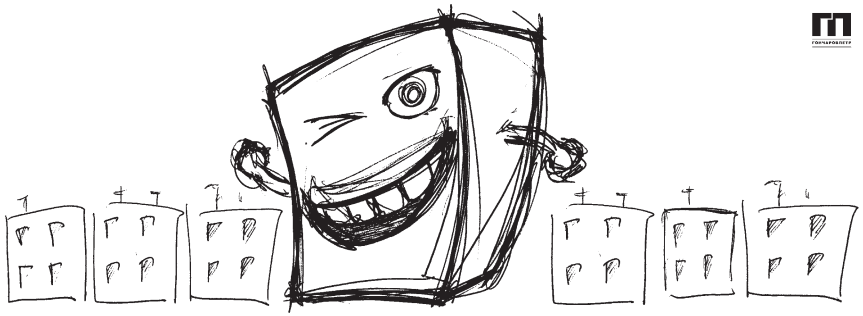
Кривой тираж? Решаем спокойно и быстро 51

Клиент выражается невнятно? Задаем вопросы правильно 53

Как превращать случайных клиентов в постоянных и затем удерживать их 56

Где купить доллары со скидкой? Или умная замена картонов 58

Заключение 61



Введение

В этой главе рассмотрены кое-какие основные заблуждения, мешающие развиваться малым типографиям.

Здесь вы найдете причины этого торможения и поймете, к чему же следует стремиться.

Почему идеальные типографии не могут быть лидерами?

А кто тогда будет лидером?

Почему идеальные типографии не могут быть лидерами?

Вы управляете типографией, все наладили хорошо, у вас отличная реклама, замечательное качество, хорошие цены, сроки... но вопреки всем вашим усилиям клиент упорно печатается у ваших конкурентов. И самое обидное, что ничем они не лучше, и даже напротив — машинка у них печатная постарее, резчики подслеповатые, сроки и цены не лучше ваших. А в это время ваше идеальное производство, все ваши офсетные и вырубные машины, все ваши отлаженые PrePress-Press-PostPress процессы, все ваши лучшие люди простаивают, и клиент у вас не печатается.

Рано или поздно вы приходите к ужасающему выводу: создав идеальное производство, вы НЕ СМОЖЕТЕ стать лидером рынка. Максимум на что вы можете рассчитывать — постоянно быть в середнячках. Хотя, безусловно, при таком раскладе вещей вы не разоритесь. И если вам достаточно куска хлеба с маслом без красной икры — немедленно отложите эту книгу и продолжайте поощрять в себе перфекционизм. Только завидовать конкурентам не надо, ага?

Создав идеальное производство, вы НЕ СМОЖЕТЕ стать лидером рынка.

Причина этого в том, что цены, качество, сроки, технологии, оборудование — все это работает, но только до определенного момента развития. Ровно до тех пор, пока вы не сравняетесь с конкурентами. Прыгнуть сильно дальше вы не сможете. Все пользуются услугами одних и тех же поставщиков, все умеют выбирать оптимальное соотношение цена/качество, все знают пользу оперативности... и все стараются стать лучшими. Вы можете сделать свою цену ниже цены конкурентов на 5%. Или вы можете постараться стабилизировать качество строгим контролем... и качество станет действительно стабильнее.. чуть-чуть. Или вы можете снизить цену на 30%. Ценой приобретения некачественных бумаг и картонов. Или ценой затягивания поясов всех сотрудников. Или ценой отказа от прибыли. В первом случае клиент уйдет сразу, во втором — сперва уйдут сотрудники, а потом клиент, и в третьем случае вы будете отлично работать полгода или даже год. Пока ваше производство не устареет без вложений в развитие.

Точно такая же картинка и с качеством и со сроками.

Стать СИЛЬНО лучше конкурентов по какому-то критерию вы не сможете без столь же сильного (или еще более) ухудшения по другим параметрам. Закон сохранения энергии работает очень хорошо.

Стать СИЛЬНО лучше конкурентов по какому-то критерию вы не сможете без столь же сильного (или еще более) ухудшения по другим параметрам.

И в итоге что получается — на рынке огромное количество малых типографий, которые продают одним и тем же клиентам одни и те же бумажки по одним и тем же ценам в одни и те же сроки. В этих условиях пятипроцентное преимущество, которое вы можете обеспечить героическими усилиями, не является для клиента достаточным для принятия решения печатать именно у вас. Такое преимущество абсолютно непринципиально.

А кто тогда будет лидером?

В ситуации, когда клиент не может выбрать подрядчика технически — качество, сроки, цена — выбор делается эмоционально. Более того, все люди во все времена покупали, покупают и будут покупать не продукт, а ЭМОЦИИ. А уж в XXI веке эмоциональный выбор ОСОБЕННО актуален. Клиент пойдет к тому, кто даст (или пообещает дать) больше эмоций.

Продающие эмоции бывают двух видов.

1. Эмоции, которые клиент получает во время покупки.
2. Эмоции, которые клиент получает после покупки.

В первом случае эти эмоции даёте именно ВЫ. Не товар, не услуга, не восхищенные и завистливые взгляды конкурентов. ВЫ.

Во втором случае клиент получает эмоции от самого товара, от чувства своей могучести, от гордости, от комфорта, от зависти друзей и конкурентов... Не от вас.

В полиграфии вообще трудно пообещать клиенту, что он с ума сойдет от счастья, если сделает визитки именно у вас.

Работает и то и то. Идеально будет, если Вы сможете продать оба вида эмоций, но не суть. Эмоции второго типа и так продают все — это то, зачем клиент в принципе покупает тираж. В полиграфической отрасли вообще трудно пообещать клиенту, что он с ума сойдет от счастья, если сделает визитки именно у вас. Это не дорогая роскошная машина, это не новомодный смартфон... это всего лишь визитки, которые будучи напечатаны именно у вас сильно радости не прибавят. Трудно пообещать клиенту что-то, кроме, собственно, тиража.

Поэтому в полиграфической сфере решают эмоции именно на этапе продаж.

Лидером рынка станет тот, кто сможет дарить клиенту больше эмоций во время переговоров. Только так вы сможете увеличить ваши продажи на порядок. А конкуренты будут удивляться.

Будь у вас цены на 20% выше, чем в среднем на рынке, пусть у вас вообще отсутствует собственное производство, пусть в этом производстве бегают мадагаскарские тараканы (боже упаси — отвратительные животные), пусть у вас брак в каждом пятом тираже... Пупкин может лопнуть от злости в своей идеальной типографии, но клиент будет печататься у вас. Как миленький. Никуда не денется.

Хотя, если Пупкин предложит в два раза меньшую цену — клиент будет печататься у него. Но не долго. До тех пор, пока не получит тираж коробочек, которые разваливаются от попытки их открыть. Закон сохранения энергии помните?

Именно из-за неумения сказать «стоп! снято!» перфекционисты всего мира всегда сокрушались на тему «почему же мир не совершенен!»

Именно поэтому необходимо научиться сознательно закрывать глаза на недостатки внутри вашего производства. НИКТО не обладает сверхвозможностями держать во внимании ВСЁ, что может повлиять на продажи. Стараясь за всем уследить вы неизбежно будете упускать из вида эмоциональную сторону вопроса. Поэтому, напротив, важно уметь отдать приоритет эффективным эмоциональным продажам. Кстати, это справедливо не только в продажах и не только в полиграфии и не только в бизнесе. Именно из-за неумения сказать «стоп! снято!» перфекционисты всего мира всегда сокрушались на тему «почему же мир не совершенен! почему же хулиган из соседнего двора добился в этой жизни многого, а я, который лучше и умнее его по всем параметрам загибаюсь за каждый рубль». Но это тема отдельного разговора. Вернемся к нашим баранам.

Продаем эмоции. Строим эффективные переговоры

Теперь разбираемся какие эмоции продают ваш тираж. Разумеется, позитивные. Чувство жалости в нашем веке уже не работает.

Плюс сделан анализ еще одного расхожего заблуждения, согласно которому вы должны бороться за каждого клиента.

Доверие + комфорт =
согласие клиента играть
по вашим правилам

Борьба за каждого клиента —
преступление по отношению к
своей типографии

Доверие + комфорт = согласие клиента играть по вашим правилам

Эти чувства — база. Основа, костяк, который уже сам по себе позволяет повысить ваши продажи в несколько раз.

Более того — доверие и комфорт НЕОБХОДИМЫ для того, чтобы клиент сделал хоть что-то для вас. Иначе он и слушать не станет вас и ваших менеджеров по продажам.

Работает это по нарастающей. Например, во время телефонного разговора клиент чувствует доверие и комфорт. Здесь не нужно все и сразу и много. Здесь не нужно доверие настолько сильное, чтобы клиент был готов передать вашему посыльному на хранение ключи от квартиры, где деньги лежат. И здесь не требуется комфорт такой, что клиент испытывает оргазм от вашего голоса. Чуть-чуть дали эмоций — клиент уже готов вас выслушать и не повесить трубку. Чуть-чуть больше доверия и комфорта — клиент готов с вами встретиться. На встрече вы завоевываете доверие клиента и дарите еще немножко комфорта, например, давая почувствовать клиенту собственную значительность — и у вас уже есть первый заказ. На следующей встрече вы еще усиливаете эти эмоции — да хоть в аквапарк везите или в спа-салон, где комфорта выше крыши — и у вас в кармане годовой контракт.

Доверие и комфорт необходимы для того, чтобы клиент сделал хоть что-то для вас.

При этом есть важный момент, без которого ничего не получится. То, чем эмоциональные продажи отличаются от проституции. Коммуникация — процесс двусторонний. Если ВЫ не чувствуете доверие к клиенту — то вы никогда не сможете завоевать ЕГО доверие. Если ВАМ некомфортно с клиентом — то ЕМУ с вами будет также некомфортно. Это правило, которое подтверждается ооооооочень редкими исключениями. Если вы имеете актерский опыт Аль Пачино — то да, пожалуй, вы

можете скрыть свои эмоции от клиента. В другом случае вы сильно переоцениваете свои возможности, если считаете, что сможете эмоционально обмануть собеседника. Только 20% информации вы передаете собеседнику вербально — собственно, словами. Остальные 80% собеседник получает не из ваших слов. Это язык тела, мимика, интонация, тембр голоса, темп речи, взгляд... Эти 80% вы не в состоянии контролировать. Зато собеседник гарантированно считывает ваше состояние. Неосознанно. Он просто либо верит вам, либо нет.

Коммуникация — процесс двусторонний. Если ВАМ некомфортно с клиентом — то ЕМУ с вами будет также некомфортно.

Поэтому выражение «Вы должны любить клиента» не лишено смысла. Будет исключительно чудесно, если вы действительно сможете влюбиться в клиента. Есть вероятность (ооочень высокая, больше чем вы думаете — для этого есть отдельные причины), что клиент влюбится в вас. Это нисколько не помешает вам извлекать пользу из этой взаимной любви.

Более подробно о создании доверия и комфорта смотрите здесь: http://printsales.narod.ru/rapport.html

Борьба за каждого клиента — преступление по отношению к своей типографии

Разумеется, не все люди вам нравятся и не всем людям нравитесь вы. Обычно это тоже происходит взаимно. И здесь тяга к перфекционизму снова может сослужить вам плохую службу. Если вы считаете, что нужно бороться за каждого клиента — значит вы впустую тратите свое время. Выбросьте это из головы. Поймите и примите, что не все люди нравятся вам и вы не обязаны нравиться всем людям. Это не очень хорошая новость сама по себе. Но есть и хорошая. Людей много. И клиентов тоже. Роскошные фразы «клиент всегда прав» оставьте конкурентам. В нашем веке права клиента и поставщика уравнялись. И те и другие имеют свободу выбора. Вы вправе и вы должны выбирать клиентов, с которыми вам будет легко работать. Конкуренция работает в обе стороны. Ну вот не нравится вам клиент. Может, он и платить вовремя будет... ну вот не нравится и всё! Может рожа не нравится, а может еще что-то — неважно. Важно понять это и принять — ну не сложилось, нечего терять время. Потому что с этим клиентом вы все равно не постороите партнерских отношений. Вы сможете сделать один-два заказа, а после либо вы либо он откажетесь от сотрудничества по каким-то причинам, которые вы сочтете вескими. Тратьте время и деньги на людей, которые вам приятны. Это касается не только продаж, а жизни в целом.

Детали коммуникации

В этой главе детально рассмотрены составляющие успешной коммуникации. Какое нужно создавать первое впечатление, как подготовить эффективную презентацию. Важные моменты на этапе переговоров - настойчивость, гибкость, обратная связь, самопиар.

Первое впечатление.
Когда слова не важны

Презентация услуг.
Когда слова важны

Что еще важно на
этапе переговоров

Первое впечатление. Когда слова не важны

Если вы думаете с каких слов начать первую встречу с клиентом — то вы, как и в случае с отладкой безупречной технологии производства, неизбежно упускаете главное. Еще одно чудесное правило — на первых минутах первой встречи слова не важны. СОВСЕМ. Здесь клиент получает уже не 80, а 100% информации из вашей невербалики. Это несправедливо, конечно же, но так есть. И так будет всегда. Как это использовать.

То, что нужно хорошо выглядеть внеше — вы знаете и так. Это даже не обсуждается.

Как создать мгновенно минимально необходимые для начала эффективного сотрудничества доверие и комфорт?

Задам вопрос точнее — как нужно для этого выглядеть?

Знающим и опытным? Нет.

Открытым и позитивным? Да, но это не главное, и, строго говоря, даже не необходимое.

Уверенным? Нет. Все волнуются, это нормально.

Вы должны производить впечатление человека, у которого удовлетворены все базовые потребности. Успешного.

Вот единственное необходимое и достаточное условие: вы должны представлять из себя человека, по которому с первого взгляда видно, что у него удовлетворены все базовые потребности — первичные + безопасность + секс + деньги.

Вы должны выглядеть так, что это у вас есть. Так, чтобы с первого взгляда на вас было видно, что у вас все хорошо. Успешность — вот чем вы должны звенеть!

В этом случае к вам прислушаются. В этом случае вы сможете сделать эффективную продажу. И не одну.

Как этого добиться? Есть несложные и эффективные методы, но эта тема выходит за рамки книги. Главное — вы поняли идею. Двигаемся дальше.

Более подробно о том, как создать нужное первое впечатление смотрите здесь: http://printsales.narod.ru/firstreaction.html

Презентация услуг. Когда слова важны

Все что вы слышали когда-либо о грамотной презентации — это, скорее всего, полезно и правильно. Но теперь мы поговорим об ЭФФЕКТИВНОЙ презентации — когда вы не распыляясь и не выливая воду выдаете то, что нужно. Ту информацию, которая продаст ваши тиражи.

Итак, эффективная презентация называется SCORE. Потому что должна состоять из следующих частей:

1. **S — Syndrome.**
   Это то, что есть — текущая ситуация у вашего клиента. Не очень хорошая. Например, коробочки, заказанные у вашего конкурента, на производстве клиента разваливаются. Или клиент тратит многовато денег на печать у конкурента.

2. **C — Cause.**
   Причины, по которым эта ситуация не устраивает клиента и почему так все сложилось. Прошлое.

3. **O — Outcome.**
   Видение правильной ситуации. Как должно быть. Цель. Куда надо прыгнуть клиенту. Светлое будущее.

4. **R — Resources.**
   Ресурсы, которые должен вложить клиент чтобы прыгнуть из S в O. Помимо очевидных денег — это может быть время, поездки в вашу типографию, составление контрактов… любые ресурсы, которые должен вложить клиент.

5. **E — Effect.**
   Здесь несколько вещей. То, что клиент должен сделать в качестве первого шага и то, что он получит при этом сразу.

В эффективной презентации по структуре SCORE клиент заряжается эмоциями и позитивом. Настроение у него улучшается. Это отличный бонус. Если это так — то контракт у вас в кармане. Кстати, электронные письма с предложениями тоже лучше креативить по структуре SCORE.

И вот еще какая фишка есть. Важно знать какую называть цену. Если вы грузите клиента деталями вашего производства, а потом называете относительно низкую на рынке цену — вы не получаете доверия клиента. У клиента в голове возникает мысль «лажа! чудес не бывает». И совсем другая ситуация получается, когда вы заявляете одну из самых высоких среди конкурентов цену. Или даже еще выше. Тогда первый вопрос, который появится в голове клиента — «Ни фига себе!». И он спрашивает «А почему так дорого?» И вот тут-то, пользуясь заинтересованностью клиента, вы можете красиво рассказывать и про ваше качество и про оборудование и про лучших людей и про сроки... Всегда легче удовлетворять интерес клиента, чем впаривать информацию сомнительной для него ценности.

Мастерская упаковки Наумкина (г. Тула) за период с 2003 по 2006 годы увеличила объемы продаж в денежном выражении в пять раз. Руководитель компании Андрей Наумкин объясняет такую динамику роста эффективными коммуникациями с клиентами. Система продаж построена таким образом, что для клиента подрядчик выглядит как свое собственное подразделение.

Более подробно о том, как провести эффективную презентацию смотрите здесь: http://printsales.narod.ru/presentation.html

Что еще важно на этапе переговоров

Настойчивость

Если вам нужно сдвинуть вон тот огромный валун на два метра влево, а вы видите, что кроме, собственно, ваших рук у вас нет других помощников и инструментов — вполне вероятно, что вы откажетесь от этой затеи. Так поступает большинство людей. Кстати, ваши конкуренты тоже так делают. Объясняя это здравым смыслом. Между тем, настойчивый человек подойдет к валуну и, посмотрев на него повнимательнее, обнаруживает, что валун ни разу не каменный! Валун пенопластовый. И легким движением руки двигает его на положенных два метра. Получая при этом всю пользу от этого действия ОДИН. Все бонусы, которые лежали под валуном. В одно лицо! Мысль ясна? Проверяйте ваши догадки, будьте настойчивы, не отказывайтесь от идеи после первого отказа клиента.

Проверяйте ваши догадки, будьте настойчивы, не отказывайтесь от идеи после первого отказа клиента.

Гибкость

Если валун оказался действительно каменным — то вы можете потратить двое суток, пытаясь сдвинуть его руками. А можете поискать вокруг инструменты. Можете сделать подкоп, в который этот валун сам закатится. Или можете обнаружить в своем кармане мобильный телефон, по которому легко вызывается отряд подкрепления. Или можете сесть на землю рядом и начать молиться. И случится дождь, которая подмоет почву под валуном. Вариантов — масса. Пробуйте. Попробовали так, попробовали сяк — не получается. А попробовали вот так, попробовали вот сяк — о! сработало! И когда в следующий раз клиент скажет, что ему долго у вас печататься

— не заводите старую песню о качестве, о том, что зато у вас дешевле... Предложите ему размещать у вас принт-план, по которому вы не дожидаясь, пока клиента клюнет жареный петух сможете сами своевременно допечатать ему листовки или этикетки. Это и есть гибкость.

Обратная связь

Вы приловчились и двигаете валун. Двигаете-двигаете-двигаете... день, другой, третий... пока не додвигаете его до моря. И вам приходится двигать его обратно. И если вы не смотрите куда вы его двигаете — то вряд ли вернете его на место. Скорее — задвинете в лес. Учитесь оценивать эффективность ваших слов и действий. Если вы видите, что во время переговоров клиента коробит на фразе «быстренько сбацаем шоколадный буклетец» — тут же меняем слова на «достаточно оперативно напечатаем ваш годовой отчет». С ценой, кстати, то же самое. Наблюдаем за реакцией клиента на называемые вами цифры. И, соответственно, меняем направление и силу давления на валун. Или если вы заметили, что стол клиента ломится от визиток — предложите ему напечатать что-нибудь другое.

Самопиар

Сам себя не похвалишь — никто не похвалит. Трудно с этим не согласиться в наш век конкуренции.

Вы сообщаете клиенту только факты. А оценку фактам и выводы делает сам клиент.

Самопиар надо вплетать в переговоры на всех этапах продаж. Только здесь есть засада. Грабли, на которые наступают 90% продавцов в любой отрасли. Стоит вам только заикнуться о том, что ваша типография — лучший выбор для клиента — вы тут же лишаетесь его доверия. Как только вы начинаете думать за клиента — у него мозг переключается в режим сопротивления. И он начинает искать противоречия в ваших сло-

вах. Поэтому пиаримся правильно. А правило только одно и совсем простое. Вы сообщаете клиенту только факты. А оценку фактам и выводы делает сам клиент. Иными словами — вы говорите «кстати, мы как раз потратили целый выходной, проводя исследования жесткости упаковочных картонов». А клиент делает вывод «хм.. ребята подходят к делу серьезно — качество будет достойное». Вы говорите «три месяца назад мы автоматизировали производство, внедрив систему бар-кодов и новое оборудование контроля цвета при печати, в результате чего печать стала занимать на 30% меньше времени». Клиент делает вывод «да, похоже, отличные парни — сработаемся».

Более подробно о том, что еще важно на этапе переговоров смотрите здесь: http://printsales.narod.ru/peregovory.html

Грамотные менеджеры по продажам — машины для печати денег

Глава посвящена правилам построения эффективной работы отдела продаж. Кого учить, кого не учить, вкладывать ли в обучение деньги, как выбирать консалтинговые компании.

Рассмотрены вопросы мотивации и таймменеджмент отдела продаж.

Продавцы — профессионалы и не очень

Вкладывать ли в обучение менеджеров деньги? Или же они все равно убегут?

А хочет ли ваш менеджер продавать?

А может ли ваш менеджер продавать?

Продавцы — профессионалы и не очень

Если вы не ремесленник с ризографом в домашней кладовке — то у вас есть штат менеджеров по продажам. Один-два-пять-десять-двадцать продавцов. Которые являют собой лицо вашей типографии. Ясно, что сложные случаи вы разбираете сами. И начинаете переговоры с чрезвычайно перспективными клиентами вы тоже сами. Но основную массу работы по продажам вы поручаете своим продавцам.

Продавцы должны уметь много продавать. Ваша задача — добиться этого любым путем. Есть, правда, одна особенность. Часть вашей команды менеджеров по продажам — могут быть очень хорошими профессионалами и без вашей поддержки. И вот с этой частью нужно работать осторожнее. Продавцы-профессионалы — это почти самостоятельные единицы со своими методами работы и, возможно, со своим пакетом клиентов. У всех свои методы, свои секреты. Кто-то заключает контракты в сауне с девочками, кто-то ненавидит телефонные переговоры и заключает контракт в результате исключительно личного контакта, кто-то ведет себя нагло... Не обязательно эффективные менеджеры работают одними и теми же методами. Единственно правильной стратегии продаж не существует. Поймите и примите это, не старайтесь вымуштровать ваших продавцов, навязав им «корпоративный» стиль общения. Если менеджеры продают — не мешайте им. У меня есть несколько знакомых отличных менеджеров, которых руководители стараются причесать одинаково.

> ***Единственно правильной стратегии продаж не существует.***

Денис — менеджер по продажам (http://amarkelti.livejournal.com)

На повышенных тонах ушел из проекта. Начальник решил проверить как мы общаемся по телефону.

Делался реальный звонок в реальную фирму с целью договориться на встречу в течении первого разговора. Начали с меня, хотя у меня в отделе самое большое количество встреч и выписанных счетов.

Я звоню, нарываюсь на девушку со стандартным ответом "вышлите нам коммерческое предложение". До тех пор пока я общался "по инструкции" данной руководством — все было глухо как в танке. Потом я "срываюсь" и закручиваю ей метафору, рефрейминги и прочий гон. В результате получаю точный адрес, день и время встречи, чтобы я мог приехать.

Кладу трубку и чувствую что как-то тихо в отделе. Начальник молчал примерно минуту, потом начал мне доказывать, что одно предложение я прочитал не по бумажке, дескать тут знак вопроса, а я переформулировал на утверждение. Мои доводы о том, что я добился требуемой цели и вообще существует такая вещь как импровизация, понимания не встретили.

Долбофигизм такого масштаба пришелся мне не по душе, я тут же в ускоренном темпе передал дела, собрался и ушел.

Если честно, я попадаю в подобную ситуацию второй раз. Первый был когда консалтинговая компания решила торговать готовыми исследованиями. Они пошли, но владелец опьяненный первым успехом нас не слушал, а когда обнаружилось, что методика проведения и результаты хромают на все что, только можно хромать, я ушел, а позже направление закрылось.

Чую тут такая же история будет. У инвестора закончатся либо бабки либо терпение и лавочку прикроют, а жаль — красивый проект загнется.

Тем не менее, вещи, которые я даю в этой книге — работают эффективно. Всегда, в любых условиях. Потому что прозрачно накладываются на любую стратегию продаж. Доверие и комфорт нужно эффективно строить и в сауне и в спа-салоне. Ваша задача — ЛЮБЫМИ способами внедрить эти простые правила в работу ваших продавцов. Все что сказано выше — должны знать и ИСПОЛЬЗОВАТЬ не только вы, но и ваши менеджеры.

Вкладывать ли в обучение менеджеров деньги? Или же они все равно убегут?

Считается, что есть два принципиально разных подхода — вкладывать деньги в обучение или не вкладывать.

В реальности никакого выбора у вас нет. То есть выбор на самом деле совершенно другой — потерять всё или потерять процент.

В полиграфической отрасли традиционно уж так сложилось, что текучесть менеджеров по продажам велика. Безусловно, часть людей, в которых вы вложили себя, свои ресурсы, научив их работать эффективно — сольется к конкурентам. Это неизбежное зло. Так было, есть и так будет. Все, что вы можете с этим сделать — уменьшить процент сливающихся путем как можно более грамотной системы мотивации. К этому мы вернемся попозже. Со штатом смотивированных продавцов вы можете смело идти на любые тренинги. Процент людей, которые потом сольются — уменьшится. Но все равно такие люди будут. И драконовские меры типа строчки в контракте, согласно которой менеджер при увольнении через месяц после тренинга будет обязан вернуть вам стоимость тренинга — не спасают, а напротив — вредят, отпугивая хороших сотрудников. Смиритесь с этими потерями. Потому что если вы не будете обучать ваших менеджеров — вы не потратите часть денег впустую. Вместо этого вы потеряете ВСЁ. Вы потеряете систему продаж и потеряете ключевых клиентов. Потери от глупых продавцов на два порядка больше, чем от сбежавших.

Сергей Мамаев — руководитель типографии «Стезя», выросшей из абсолютного нуля в ведущего производителя открыток в России, считает, что нужно не бояться вкладывать средства в обучение сотрудников. «Даже если представить такую ситуацию, что сотрудник после обучения уволится из типографии, то в каждом бизнесе настает момент, после которого потеря одного или нескольких неосновных специалистов не страшна.»

Обучать менеджеров можете вы сами. Вкладывая свои ресурсы, свои усилия, свое время. Это нормально, это работает.

Вот все знают, что нужно ходить в спортзал, чтобы держать тело в форме. Знают, что нужно делать упражнения на бицепс, трицепс и квадрицепс. Все знают - а сколько людей это делает?

Кроме того, вы можете организовать тренинг для вас и вашей команды. Это тоже нормально. И тоже работает. Зачастую, гораздо лучше, нежели раздача книжек вашим продавцам для внеклассного чтения. Очень немногие люди настолько самомотивированы, что способны провести самостоятельно серьезную работу над своими навыками. На тренинге же — помимо волшебных пинков, ваши менеджеры и вы СРАЗУ получаете знания плюс НАВЫКИ. Навыки — они вообще на порядок ценнее знаний. Полезнее. Вот все знают, что нужно ходить в спортзал, чтобы держать тело в форме. Знают, что нужно делать упражнения на бицепс, трицепс и квадрицепс. Все знают - а сколько людей это делает? А есть люди, которые превратили это знание в навык. Их видно

невооруженным взглядом. Так вот, на тренинге вы помимо знаний получаете еще и навык. Вы делаете упражнения, которые вы не будете делать, прочитав книгу. Плюс вы учитесь работать в команде. Плюс вы, как руководитель, видите своими глазами чего стоят ваши менеджеры. Кто будет продавать, а кто не будет.

Разумеется, я говорю о хороших тренингах и хороших тренерах. С каждым днем все больше компаний предлагают вам консалтинговые услуги. Все больше коучеров хотят улучшить ваш бизнес. Желание позитивное. Пожалуй, излишне говорить, что хороших тренингов немного. Очень редкие консалтинговые компании не просто выливают на вашу голову ведра «знаний», а действительно учат. Большинство предпочитает отпустить вас в свободное плавание без каких-либо обязательств и без гарантии результата. Если вы не первый год работаете на рынке — вы на собственном опыте уже наверняка успели убедиться в эффективности такого обучения. И еще сложность в том, что среди немногих хороших тренингов — тех, которые актуальны именно для вашего бизнеса и именно для ваших проблем — совсем мало. Определить что вам подходит — действительно сложно. Потому что уж свои-то услуги консалтинговые компании продавать умеют хорошо.

Типография «ШАР» (г. Тула) в результате обращения к консалтинговым компаниям изменила свои систему продаж и бизнес-процессы. После этого объем продаж в течение 2000 года поднялся с 60 до 110 тонн бумаги и картона.

Более подробно о том, как выбирать консалтинговую компанию смотрите здесь: http://printsales.narod.ru/consulting.html
Или можете задать мне вопрос по e-mail: ekosteg@gmail.com

А хочет ли ваш менеджер продавать?

Здесь я не буду приводить банальных схем мотивации менеджеров. Единственно правильной не существует. Вы можете каждые выходные вывозить всю команду в лес, разжигать костры, устраивать оргии и прочий team building. Или вы можете тупо платить деньги за каждый полученый заказ. Или вы можете не тупо платить процент от продаж, которые делает ваш менеджер. Сочетая это с теми же оргиями. У вас могут работать любые методы и схемы мотивации. Вы не сильно ошибетесь, применив итальяно-греческую систему стимулирования в сочетании с русскими розгами. Если примените ее правильно.

Вы не сильно ошибетесь, применив итальяно-греческую систему стимулирования в сочетании с русскими розгами. Если примените ее правильно.

Будет гораздо хуже, если вы пойдете по пути большинства малых предприятий. Почитаете про мотивационные схемы, сходите на пару тренингов и ЗАБУДЕТЕ обо всех эти волшебных схемах стимулирования труда. Или забудете о них через пару месяцев после тренинга. Это звучало бы смешно, не будь это традицией в России. Необходимость мотивирования своих сотрудников настолько же очевидна, насколько часто это забывается сделать. В случае менеджеров по продажам эта забывчивость оборачивается особенно неприятными последствиями. Трудно передать свои чувства, когда вы, придя в офис, не обнаруживаете одного из ваших ключевых продавцов с пакетом лучших клиентов.

Итак, самое важное — применяйте хоть какую-нибудь схему мотивации для того, чтобы ваши менеджеры хотели продавать.

И есть вторая, не менее распространенная ошибка, приводящая к тем же печальным последствиям.

Например, вы в начале года предлагаете своим менеджерам 20% от прибыли с их заказов. Безумно замотивированные, они бросаются в бой. Героическими усилиями они набирают отличный пакет заказов. Прибыль от которых позволяет вам расширить производство и еще увеличить продажи. И спустя полгода, в какой-то момент на вас накатывает понимание, что обычный, в общем-то, менеджер Иванов получил в последний месяц 5 килобаксов. При средней на рынке труда цене менеджеров по продажам в районе 1000-2000$. И вы поступаете так, как диктует вам здравый смысл — делаете так, что Иванов в следующем месяце получает 3000$. Или 2500$. Думаете, Иванов никуда не денется? Он продаст себя и пакет ваших клиентов вашему самому ненавистному конкуренту. За 10000$. Думаете, конкурент не купит? Зная, что 10k — это всего лишь 20% от того, что он получит в результате этой сделки в следующем месяце. Я бы купил. Кстати, Иванов может продать тот же комплект и за 2000$. Просто от злости на вас. Справедливой, между прочим, злости.

Применяйте хоть какую-нибудь схему мотивации для того, чтобы ваши менеджеры хотели продавать.

Не меняйте правила игры в процессе самой игры. Последствия этого фатальны. Лучше пожадничать и купить более дешевых материалов, нежели обмануть своих сотрудников. Пусть Иванов с Петровым и Сидоровым получают 5, 10 и 20 килобаксов! Не лезьте в их кошелек! Потому что вы при этом будете получать 20, 40 и 80. А Иванов с Петровым и Сидоровым будут самыми преданными, самыми честными, самыми лояльными сотрудниками. И такие глупости как «сбежит ли сотрудник после тренинга по продажам?» вам и в голову не будут приходить.

Не меняйте правила игры в процессе самой игры. Последствия этого фатальны.

Кстати, из того же разряда еще одна распространенная ошибка — когда после очередного тренинга по управлению вы решаете сменить схему мотивации. И так каждые два месяца. «Рыцари! Планы меняются!». Это тоже не прощается.

Более подробно о мотивации менеджеров по продажам смотрите здесь: http://printsales.narod.ru/motivation.html

А может ли ваш менеджер продавать?

Вам нравится собственноручно чинить потекший дома унитаз? Мне тоже не нравится. И еще мне не нравится мыть посуду, полы, делать бесконечные уборки и изнуряющие походы по супермаркетам. Выносить мусор, ходить в банк платить коммунальные платежи, мыть холодильник, заклеивать окна, делать ремонт, перевозить яблоки с дачи в подвал двоюродной бабушки и стирать носки. Гораздо больше удовольствия от жизни я получаю, проводя время с близким человеком. Или веселясь с друзьями.

К чему я это?

Понаблюдайте за работой вашего менеджера по продажам. Ваш менеджер вынужден звонить на склад выяснять наличие восьмидесятиграммовки, печатать заявки в снабжение, чтобы эту восьмидесятиграммовку заказали, выписывать счета фактуры, отслеживать платежи, отзванивать на склад и выяснять — привезли ли макулатурный картон для такого-то заказа или нет, ходить в бухгалтерию со счетами, еженедельно писать отчет о продажах, писать план продаж, креативить объяснительную почему план не соответствует факту...

Вы и вправду считаете, что в этих бестолковых телодвижениях, создающих видимость напряженного труда состоит работа менеджера по продажам?

Снимите с менеджера по продажам чужую работу. Пусть продавец продает!

Менеджер может владеть техниками миллионных продаж, может быть безумно смотивирован применять их, у него может быть огромная база непаханых клиентов. Но вы будете из месяца в месяц неизменно удивляться — почему же продажи не увеличиваются?

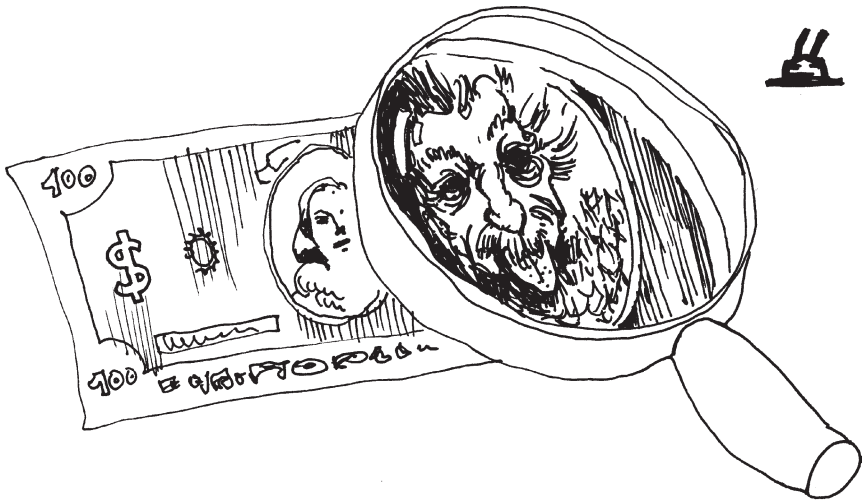
А в какое время ваш продавец должен, собственно, продавать?

Ваш менеджер должен тратить 80% своего времени на, собственно, продажи. И не более 20% на сопутствующие хлопоты. Тогда продажи будут эффективными. Тогда менеджер будет думать не о

квитанциях и счетах — а о том как продать больше, дороже и вообще лучше. Тогда утром он будет выскакивать из кровати раньше звонка будильника с мыслью, что сегодня намечаются пара новых клиентов, а не выползая по третьему звонку, горестно вспоминая, что нужно писать отчет. И если вы решите наказать продавцов за несвоевременное написание отчета или за несдачу в бухгалтерию информации счетов — то имейте в виду, что при этом вы наказываете себя в десятикратном размере.

Обеспечить работу менеджера по продажам — продуктивную и эффективную — это ВАША задача. Вы должны снять с него всё, что не относится конкретно к продажам. Вся типография должна работать на подхвате. Автоматизируйте его работу максимально. Пусть информация о наличии материалов на складе появляется на экране компьютера продавца по щелчку мыши. Если это сложно — вмените кладовщику в обязанности три раза в день приносить в отдел продаж листки с остатками. Пусть производство постоянно отчитывается менеджерам о текущем статусе заказов — печатается, вырубается, упаковывается, ожидает.. Менеджеры по продажам — вот короли вашего производства. ИМ все отчитываются, а не они. Начните с отмены унизительных отчетов о продажах. Берите эту информацию в бухгалтерии, в производстве... где угодно, но освободите от этого продавцов.

Более подробно о том, как обеспечить эффективную работу менеджеров по продажам смотрите здесь: http://printsales.narod.ru/freemanager.html



Важные детали

Итак, вы теперь знаете как вести переговоры и как наладить работу менеджеров по продажам.

Остались некоторые важные детали — фишки, которые помогут дополнительно поднять эффективность работы вашей организации: назначить правильную цену, сделать случайных клиентов постоянными и довольными, точно понять что хочет клиент. Плюс описан способ неочевидной экономии при замене картона на тираж.

Хорошие такие бонусы задешево, которые, как правило, тоже остаются без внимания.

Где грабли?
Неочевидные ошибки
ценообразования

«Что там с моими буклетами?»
Как завершить заказ грамотно

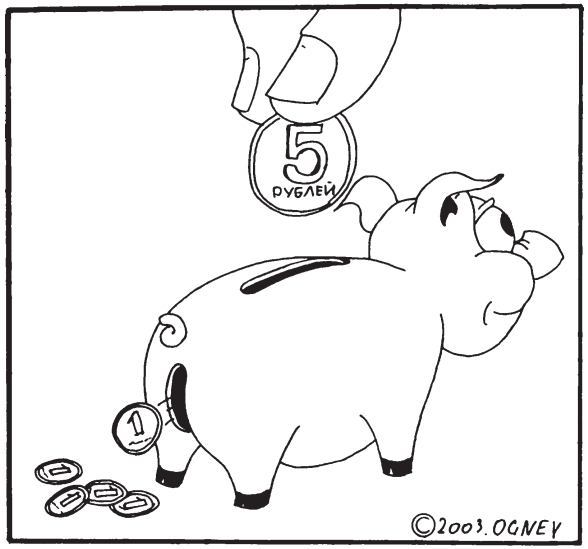
Кривой тираж?
Решаем спокойно и быстро

Клиент выражается невнятно?
Задаем вопросы правильно

Как превращать случайных
клиентов в постоянных и
затем удерживать их

Где купить доллары со скидкой?
Или умная замена картонов

Где грабли? Неочевидные ошибки ценообразования



Вы прекрасно знаете как считать себестоимость и какие делать скидки в зависимости от тиража.

Тем не менее, вы можете неизменно удивляться тому, что некоторые цены кажутся вашему клиенту высокими, а некоторые низкими. И особенно часто вызывает удивление СИЛЬНО разная рентабельность разных видов продукции. Взгляд на цены конкурентов помогает, но не сильно. Вы можете владеть солидным парком различного оборудования и выиграть тендер на печать пяти миллионов этикеток с дополнительными красками и выборочным UV-лакированием. Напечатать и удивиться, что прибыль в этом месяце в два раза ниже, чем в прошлом, когда вы печатали коробки для лекарств на

Фишка в том, что у вас есть ДВА товара! Которые вы продаете одновременно.

дешевейшем макулатурном картоне в две краски. Или наоборот в два раза ниже.

А дело здесь не в том, что у вас есть две цены — себестоимость и цена продажи. Фишка в том, что у вас есть ДВА ТОВАРА! Которые вы продаете одновременно. Вы знаете, что клиент покупает вашу ПРОДУКЦИЮ — коробки, этикетки, буклеты, афиши, визитки, календари... Верно. Это первый товар. Его покупает КЛИЕНТ. Но вы продаете при этом не продукцию. ВЫ продаете ВРЕМЯ. Время вашей организации. Поговорка «время-деньги» уже набило оскомину. Но именно в вашем случае она обретает новое значение.

Считаем. Цифры условные.
У вас есть два заказа.

Первый — миллион этикеток. Себестоимость — 10 коп. Цена продажи — 12 коп.

Второй — двести тысяч коробок. Себестоимость — 50 коп. Цена продажи — 60 коп.

Рентабельность одна и та же.
Прибыль одна и та же.
А теперь считаем время.

На изготовление миллиона этикеток вы потратите сутки, имея далеко не самое быстрое оборудование.

А на изготовление двухсот тысяч коробок вы потратите трое суток. Это если штанцформа уже у вас на складе.

Чувствуете разницу?

На самом деле я не стремлюсь доказать, что печатать этикетки выгоднее.

Потому что во время вырубки коробок вы можете спокойно печатать этикетки и резать визитки.

Клиент покупает продукцию. А вы продаете время.

Но ваши менеджеры по продажам должны знать сколько ВРЕМЕНИ займет печать, сколько резка, сколько вырубка, сколько склейка, сколько упаковка. Отдельно для этикеток, коробок, календарей, афиш и визиток. И знать, есть ли у оборудования это время. Понимание того, что вы продаете ВРЕМЯ оборудования, людей и организации в целом — избавит вас от очень досадных просчетов. Когда весь месяц работает печатная машина, а вырубщики ковыряют в носу. И получают за это ваши деньги.

Более подробно о ценообразовании смотрите здесь:
http://printsales.narod.ru/makingprices.html

Оптимизация пакета заказов таким образом, чтобы равномерно загрузить все ваше оборудование и всех ваших людей — это реально непростая задача. Как с технической стороны — так и с точки зрения командной работы менеджеров. Если ваши продавцы не будут сотрудничать в разделении времени оборудования — вы неизбежно получите конфликты в отделе продаж, конфликты с клиентами, конфликты в производстве. Командная работа отдела продаж выходит за рамки этой книги. Если совсем-совсем вкратце — то посадите продавцов рядом и не делайте из них конкурентов. Кстати, хорошие тренинги по продажам сильно улучшают командный дух ваших продавцов.

Что касается технической стороны — вы должны в реальном времени обеспечивать ваших продавцов актуальными данными о загрузке оборудования. При этом ежечасный выход заведующего производством в отдел продаж и зачитывание вслух информации о загрузке оборудования не поможет. Даже если зав. производством

в совершенстве владеет актерским мастерством. А голос его влюбляет всех вокруг своей красотой и певучестью. И табуретка, которую вы для этих целей поставите в отдел продаж в надежде, что зав. производством будет вещать стоя на ней и вспоминая свои детские утренники — тоже не поможет. Информация должна быть доступна менеджерам мгновенно. Так, чтобы при разговоре по телефону с клиентом они могли сразу же принять решение о сроках выполнения заказа. В идеале — едва взглянув на экран монитора. Ваши менеджеры должны чувствовать себя диспетчерами в центре управления полетами. Поэтому здесь решает автоматизация. Менеджер видит данные по загрузке каждой единицы оборудования, мгновенно считается себестоимость, мгновенно счета долетают до бухгалтерии, мгновенно со склада списываются материалы, мгновенно заказ на восьмидесятиграммовку поступает в снабжение.

Малой типографии весьма сложно купить большую автоматизированную систему и еще платить отдельно за ее доводку. Это десятки тысяч долларов.

С автоматизацией тоже непросто. Софта появилось в последнее время много. Но вот универсального решения, подходящего конкретно вашей типографии, так, чтобы сегодня поставить и завтра уже работать — нет. И еще, очевидно, долго не появится. Уж слишком специфичны оборудование, материалы, техпроцесс и вообще набор услуг, которые предлагает каждая малая типография. Поэтому нужно либо обращаться к разработчикам монстровых систем с просьбой довести софт до конкретно ваших требований, либо заказывать софт с нуля. Малой типографии весьма сложно купить большую автоматизированную систему и еще платить отдельно за ее доводку. Это десятки тысяч долларов. Но вот заказать относительно небольшую систему автоматизации — вполне реально. Хотя здесь как с консалтинговыми компаниями — программистов сейчас пруд пруди. Из них реально хороших — совсем немного. И среди них — совсем чуть-чуть тех, кто имеет опыт в автоматизации полиграфии

или, по крайней мере, в состоянии быстро понять производственный процесс.

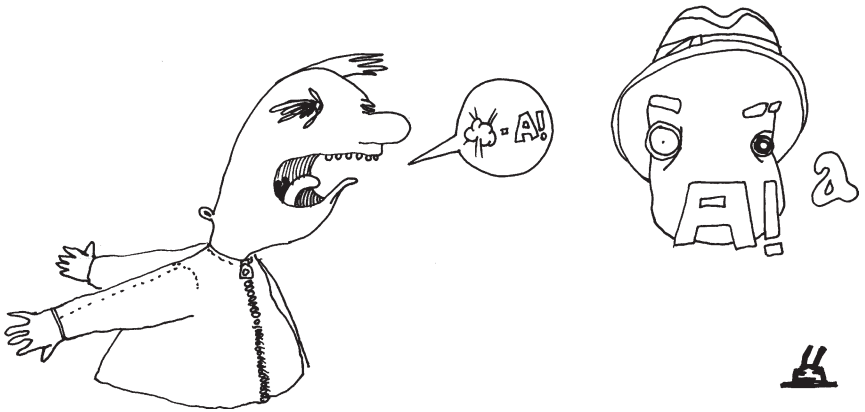
Генеральный директор малой типографии «ШАР» (г. Тула) Игорь Золотов автоматизировал бизнес-процессы постепенно. Начиналась автоматизация локально — с рабочих мест менеджеров по продажам. Эффект, полученный практически сразу, позволил увидеть потенциал комплексной автоматизированной системы управления типографией. Средства вложенные в автоматизацию окупились в течение трех месяцев.

Более подробно об автоматизации в полиграфии смотрите здесь: http://printsales.narod.ru/automatization.html

«Что там с моими буклетами?» Как завершить заказ грамотно

Клиенты ооооочень любят быть в курсе того, что происходит с их заказами. Поэтому вы уже не раз столкнулись с клиентами, которые звонят четыре раза в день и надрывным голосом выясняют «ну когда же все будет готово?» И ваши менеджеры вынуждены вместо продаж отвлекаться на такие звонки. Тайменеджмент к чертям. Нужно держать клиента в курсе. Решается эта задача той же самой автоматизацией. В идеале — клиент видит в интернете что происходит с его заказом. Если с автоматизацией сложно — раз в несколько часов отправляйте клиентам e-mail с информацией об их заказах. Шаблон подготовить просто, список клиентов тоже у вас есть, поставить галочки возле каждого заказа может заведующий производством. Менеджеры — свободны. Клиент — доволен.

Держите клиента в курсе.



Кривой тираж? Решаем спокойно и быстро

Брак всегда связан с эмоциями. Это потеря денег и/или времени на вашей стороне и/или на стороне клиента.

С деньгами и временем ничего не сделаешь.

Но можно сохранить нервы. Свои и клиента. Более того — грамотным реагированием на гневный звонок можно даже заработать несколько очков в глазах клиента.

Как это обычно происходит?

Звонит клиент. Голос надрывный. Без объяснений начинает предъявлять претензии, скандалить и переходить на личности. Вы реагируете соответственно. В результате конфликт и только потом разбирательства что же случилось. И уже неважно чей косяк. Вы уже поссорились. Клиент уже в негативе.

Ваша же цель — сохранить лицо и объективно разобраться — кто должен платить за брак.

Неадекватного клиента отправляете лесом. У нас свободная страна, и вы тоже свободны в выборе клиентов. Конкуренция работает в обе стороны.

Поэтому в данной ситуации первое, что вы делаете — это любой ценой успокаиваете злого клиента. Претензии и угрозы пропускаете мимо ушей. Общаетесь ПРЕДЕЛЬНО корректно. Киваете, говорите «да, я прямо сейчас все выясню, проверю, разберусь и мы приложим все усилия, чтобы исправить ситуацию». Клиент остывает, вы кладете трубку, разбираетесь и выясняете где косяк. Если вина ваша — то просто переделываете. Если вина клиента или третьей фирмы — звоните клиенту. И здесь есть хороший бонус — клиент УЖЕ спокоен. Вы можете общаться конструктивно. Многие клиенты сами извиняются за чрезмерную

эмоциональность и резкость. Не извиняется — ничего, это нормально. Спокойно объясняете, что вы никак к этому браку не причастны. Адекватный клиент все понимает и принимает вину. Неадекватный продолжает пытаться выжать из вас переделку за ваш счет. Неадекватного клиента отправляете лесом. У нас свободная страна, и вы тоже свободны в выборе клиентов. Конкуренция работает в обе стороны. Вам такой клиент не нужен. Лучше дайте скидку его конкуренту. А с этим клиентом больше не работайте НИКОГДА. Дрессировка? Да. Именно так.

Более подробно о том, что делать в спорных ситуациях и о работе со сложными клиентами смотрите здесь: http://printsales.narod.ru/badclient.html

Клиент выражается невнятно? Задаем вопросы правильно

Порой бывает действительно сложно понять клиента. В переговорах о цене. В обсуждении особенностей линий автоматической упаковки. В дискуссии о том, какое качество клиент считает приемлемым, а какое нет. В разговоре о хороших и плохих транспортных компаниях... Неважно. Вы просто будете сталкиваться иногда с людьми, которые не выражают свои мысли конструктивно.

Ну например, клиент говорит «Нееет. Такой вариант гораздо хуууже». Или говорит «Да сейчас никто уже не печатает на макулатурном картоне». Или «Сразу видно, что с Пупкиным работать лучше, чем с вами».

В такой ситуации вам нужно предельно точно понимать, что имеет в виду клиент. Вам нужно очистить факты от шелухи личных вкусовых предпочтений собеседника. Сквозь оценочные высказывания, сквозь суббъективные выводы — вам нужно пробиться до самих фактов.

Поэтому нужно не стесняться задавать уточняющие вопросы. Иначе позже придется давать оправдывающие вас ответы.

Главная ошибка при выяснении деталей — излюбленный вопрос «почему?». Вычеркните это слово из своего лексикона. Этот вопрос обманчиво конструктивен. На деле он разрушающе действует на комфорт клиента. На него ооочень хочется ответить «потому!» Клиент так и сделает. Поэтому, чтобы докопаться до истины — используем правильные вопросы. И выясняем легко и быстро то, что действительно важно.

Главная ошибка при выяснении деталей — излюбленный вопрос «почему?». Вычеркните это слово из своего лексикона.

Предупреждение: общение в таком стиле — чрезвычайно мощный инструмент, который важно использовать именно для того, чтобы лучше что-то понять. А не для того, чтобы попридираться — так очень легко и непринужденно ваша коммуникация превращается в конфликт.

Итак, в каких случаях какие вопросы нужно задавать. Ищем во фразах клиента неоднозначности и задаем соответствующие уточняющие вопросы.

Клиент говорит:	*Все типографии одинаковые*
Неоднозначные слова:	*Все, Всегда, Всюду…*
Тип неопределенности:	*Генерализация*
Ваш уточняющий вопрос:	*Все-все? Или приводите контрпример*

Клиент говорит:	*Нужно взять именно немецкие краски*
Неоднозначные слова:	*Должен, Надо, Нужно, Необходимо, Обязан…*
Тип неопределенности:	*Ограничивающие глаголы*
Ваш уточняющий вопрос:	*Зачем?*

Клиент говорит:	*Плохо, что вы не хотите напечатать мой заказ на макулатурном картоне*
Неоднозначные слова:	*Хорошо, Плохо, Полезно, Неполезно, Правильно, Неправильно…*
Тип неопределенности:	*Абсолютные суждения*
Ваш уточняющий вопрос:	*Кому плохо?*

Клиент говорит:	*У Пупкина печать красивее*
Неоднозначные слова:	*Лучше, Больше, Хуже, Круче, Красивее…*
Тип неопределенности:	*Сравнение без оснований*
Ваш уточняющий вопрос:	*Какие критерии вы используете при сравнении?*

Клиент говорит:	*Сразу видно, что вашим менеджерам не важны мои проблемы*
Неоднозначные слова:	*Сразу видно, Заметно, Ясно…*
Тип неопределенности:	*Чтение мыслей*
Ваш уточняющий вопрос:	*Как вы это определили?*

Клиент говорит:	*Они не хотят мне отдавать тираж*
Неоднозначные слова:	*Он, Она, Они…*
Тип неопределенности:	*Неспецифические местоимения*
Ваш уточняющий вопрос:	*Кто?*

Более подробно о том, как быстро и точно выяснять то, что хочет клиент смотрите здесь: http://printsales.narod.ru/metamodel.html

Как превращать случайных клиентов в постоянных и затем удерживать их

Вы можете привлекать огромное количество новых клиентов — отлаженные продажи здесь решают. Но без пакета постоянных клиентов вы будете жить в постоянном волнении, наблюдая как из месяца в месяц продажи скачут вверх-вниз. Не секрет, что хороший пакет постоянных клиентов — основа стабильности успешного бизнеса. Все знают это, и все же мало кто целенаправленно работает над тем, чтобы превратить разового клиента в постоянного. Удерживайте ваших клиентов.

Помимо элементарных скидок и новогодних подарков — есть одно бесплатное, но очень эффективное средство, которым пока мало кто пользуется.

Предположим, какой-то клиент ежемесячно печатает у вас 100 000 этикеток. Он просто приходит каждый месяц. Хороший клиент. Но в какой-то месяц он не приходит. А в следующий месяц он печатает в два раза меньший тираж. Что делает подавляющее большинство менеджеров типографий в этой ситуации? Когда приходит клиент — они вдруг вспоминают, что в прошлом месяце он не появлялся. И вежливо-укорительно комментируют «что-то вы давненько у нас не были». На этом все заканчивается. При этом клиент УЖЕ печатается параллельно у другого подрядчика.

Теперь о том, как этого избежать. Что делать, чтобы сохранить этого клиента.

Когда в обычное время клиент не появляется — вы ему звоните, интересуетесь его делами, настроением и прочими вещами, которые помогают построить доверие и комфорт. А потом замечаете, что, кстати, клиент почему-то не зашел к вам с этикетками в обычное время. Интересуетесь, все ли в порядке.

Помимо элементарных скидок и новогодних подарков — есть одно бесплатное, но очень эффективное средство, которым пока мало кто пользуется.

Ключевой момент — вы узнаете что случилось ДО того, как уже ничего сделать нельзя. И можете успеть понять что не нравится клиенту и предпринять меры. Плюс клиенту будет просто приятно ваше внимание. Клиент будет сохранен.

Более подробно об удержании клиентов смотрите здесь:
http://printsales.narod.ru/constantclient.html

Где купить доллары со скидкой? Или умная замена картонов

Можно очень просто сэкономить на картоне на большом тираже, заказав спецформат.

Вы печатаете заказ на формате 62x94. В то время как макеты легко умещаются на формат 62x90. При заказе нескольких тонн картона вы можете попросить поставщика подрезать картон на нужный вам формат. Это нормальная практика. Экономится при этом 4,3%. В итоге, на тираже в 50000 листов картона плотностью 280 г/м² стоимостью 1700$ за тонну, экономия составляет 590$. Бесплатная экономия!

В общем-то, это очевидно. И если вы не первый год работаете на рынке — вы уже вовсю используете эту лазейку.

Понимание того, что вы покупаете ЖЕСТКОСТЬ, а платите за ПЛОТНОСТЬ — позволяет сильно экономить на разнице курсов.

Но есть и другие способы экономии. Столь же эффективные, но менее очевидные.

Помимо плотности, у картона есть сверхважный параметр — жесткость. Понимание того, что вы покупаете ЖЕСТКОСТЬ, а платите за ПЛОТНОСТЬ — позволяет сильно экономить на разнице курсов.

Так, распространенный упаковочный картон Strompack при плотности 280 г/м² имеет поперечную жесткость 22 MD (по Таберу). Упаковочный картон с не меньшей белизной Tambrite при той же жесткости имеет плотность 265 г/м². А вырубается он лучше. Благодаря своей большей толщине (пухлость). И тонна Tambrite, кстати, стоит дешевле. Благодаря такой замене картона вы на том же тираже 50000 листов экономите уже не 590$, а 2000$! И это тоже бесплатная экономия!

Итак — помним про спецформат и про жесткость картона.

Прямо во время разговора по телефону с клиентом вы видите сколько вы денег сэкономите при замене одного картона на другой.

Кстати, обычно в жизни приходится оперировать не столь однозначными критериями. Скажем, вы можете заказать другой картон меньшей цены, но подрезать его будет нельзя, а плотность его будет на 5 г/м² больше. Навскидку сказать что получится дешевле — непросто. А вы должны это уметь делать в реальном времени, во время переговоров. Снова нужна автоматизация. Но с этим гораздо проще — существуют отдельные модули, не связанные с большими автоматизированными системами. В них ваше снабжение и склад вносят все параметры всех картонов и наличие на вашем складе и на складе поставщика. А вы или ваш менеджер по продажам указывает тираж, формат и выбирает примерную требуемую жесткость. И прямо во время разговора по телефону с клиентом вы видите сколько вы денег сэкономите при замене одного картона на другой. Кстати, этот софт стоит совершенно приемлемую сумму.

Более подробно о замене картона смотрите здесь:
http://printsales.narod.ru/cartonchange.html

Заключение

Итак, кратко подводим итоги.

1. Проводите переговоры грамотно — создавайте доверие и дарите клиенту комфорт, после чего продавайте ему эмоции.
2. Проявляйте настойчивость, гибкость, чутко наблюдайте за рекацией клиента, пиарьтесь с помощью реальных фактов, а не ваших оценок и суждений.
3. Презентуйте себя как успешного человека, презентуйте товар по структуре SCORE.
4. Обучайте и мотивируйте менеджеров по продажам, снимайте с них чужую (непродажную) работу.
5. Считайте рентабельность правильно — помните, что то, что ВЫ продаете, и то, что покупает КЛИЕНТ — суть разные вещи.
6. Держите клиента в курсе, не давайте разгореться конфликту по поводу брака в тираже.
7. Задавайте клиенту правильные вопросы, удерживайте постоянных клиентов и экономьте деньги грамотной заменой материалов.
8. Автоматизируйте бизнес-процессы.

Теперь у вас есть все инструменты для прорывного увеличения продаж.

ДЕЙСТВИЕ! Вот ключевое слово, которое отличает успешных людей.

Но самое главное — действуйте! Ошибайтесь, падайте, вставайте и снова действуйте! Превращайте знания в навыки и забирайте клиентов у нерасторопных конкурентов.

А вообще — не верьте мне. Проверяйте каждый мой совет, опровергайте или подтверждайте справедливость... ДЕЙСТВИЕ! Вот ключевое слово, которое отличает успешных людей. Активным, думающим и ДЕЙСТВУЮЩИМ людям я с удовольствием постараюсь помочь — обращайтесь смело.

Константин Бенко
ekosteg@gmail.com
http://printsales.narod.ru

Автор: Константин Бенко
ekosteg@gmail.com
http://printsales.narod.ru

Иллюстрации: Петр Гончаров
goncharovpeter@gmail.com

Кирилл Сиротин
kirill.sirotin@leoburnett.ru

http://caricatura.ru

В чем особенность продаж полиграфии?
В чем отличие от продажи пряников или недвижимости?

Данное издание — первое за более чем полтора десятка лет существования и развития в России малых типографий, которое структурировано и комплексно рассматривает специфику конкретно полиграфических продаж.

У Вас может быть маленький печатный салон с однм лишь копиром. Или небольшая типография с парой-тройкой хороших печатных машин и линией производства упаковки.

Вы можете работать на Красной площади. Или в Красноярском крае.

Ваши клиенты могут быть прохожими, которым захотелось сделать себе 50 визиток. Или фабриками, выпускающими патроны или лекарства.

В отделе продаж у Вас может быть 18 человек или Вы один.

Техники, описанные в этой книге позволяют увеличить продажи в разы, будучи примененными на любых малых полиграфических предприятиях, эффективно накладываясь на любую стратегию продаж.

Помимо эффективных методов продаж,
в книге рассмотрены популярные ошибки малых типографий
и расхожие заблуждения

В главе «Важные детали» есть большое количество бонусных «фишек», которые позволят дополнительно повысить эффективность продаж и работы Вашей организации в целом.

Если вам достаточно куска хлеба с маслом без красной икры — немедленно отложите эту книгу!

http://printsales.narod.ru