

Книга №1 по продажам в США

Дэвид Мэттсон

49 законов продаж



David Mattson
The Sandler Rules
49 Timeless Selling Principles and How to Apply Them

【Хороший перевод!】

Книга №1 по продажам в США

Дэвид Мэттсон

49 законов продаж



David Mattson
The Sandler Rules
49 Timeless Selling Principles and How to Apply Them

Хороший перевод!

Дэвид Мэттсон

49 законов продаж

Дэвиду Сэндлеру, чье глубокое понимание человеческой природы и огромная преданность профессии продавца позволили не только создать наиболее эффективную систему продаж, но и поднять уровень профессионализма продавцов по всему миру.

Пролог

Человек, стоящий за правилами

Дэвид Сэндлер начал свою деятельность не с выстраивания глобальной организации по тренингам продавцов. И не с того, что стал авторитетным тренером в этой сфере. И даже не с того, что сам стал продавцом. Его профессиональный путь начался, когда он подростком работал летом в семейной компании – дистрибьюторе продуктов питания. В двадцать лет он развозил продукты по небольшим магазинам. В тридцать шесть лет он уже был президентом компании. По его словам, «путь вперед был простым и ясным».

Затем его мир рухнул.

Проиграв борьбу за власть с деловым партнером, он потерял работу, которой рассчитывал заниматься всю жизнь, – а с ней и автомобили, и различные льготы, и членство в престижном клубе.

Обремененный семьей и необходимостью платить по закладным, Дэвид стал работать на своего бывшего конкурента в пищевой отрасли, а в свободное время занимался дистрибуцией мотивационных программ: кассет с записями, пластинок и книг. «Продажи», которыми он занимался в пищевой компании, представляли собой по сути сбор заказов: обслуживание клиентских счетов и периодическое информирование клиентов о новых продуктах и промоакциях.

Продажа мотивационных материалов была для него новым делом, однако он понимал, что сможет извлечь из этого пользу. В компании была программа тренинга, призванная обеспечить успех; он решил с ней ознакомиться.

Дэвид старательно изучил материалы тренинга. Он научился тому, как делать презентацию при продажах, как реагировать на возражения, как закрывать сделки и заключать контракты. Работая по ночам и выходным, он обращался ко всем готовым его слушать. Ему не нравилось продавать – более того, он ненавидел процесс продаж, – но ему были нужны деньги, и у него не было другого выхода.

Несмотря на помехи и отказы, он делал бесчисленное количество

звонков «вслепую»; благодаря его целеустремленности эти усилия окупились. Вскоре он стал единственным продуктивным продавцом в компании (а точнее, единственным оставшимся продавцом). И несмотря на то что у Дэвида была лишь частичная занятость в этой фирме, менее чем через год после своего вступления в мир профессиональных продаж он смог купить ее.

Теперь Дэвид должен был принять другое решение: стоит ли отказываться от относительно безопасной основной работы. Он знал, что для достижения успеха в продажах ему нужно полностью посвятить себя новой профессии. Он уволился из продуктовой компании и снова занялся самостоятельным бизнесом.

Дэвид многое узнал о традиционных способах продаж: что работало, а что нет. Он многое понял и о самом себе: что ему нравилось в продажах, а что не нравилось, как мотивировать себя (и как загонять себя в ловушку), занимаясь тем, что ему не хотелось делать.

Затем Дэвид решил узнать как можно больше о поведении человека, для того чтобы лучше понимать, почему потенциальные покупатели ведут себя так или иначе, что на самом деле мотивирует их совершить покупку. То, чем он овладел на этой ступени карьеры, легло в основу системы тренингов, носящей его имя, и позволило ему прийти к одному из «прорывных», наиболее часто цитируемых наблюдений: «Люди принимают решения о покупке эмоционально... а затем придают своим решениям интеллектуальное оправдание». В наши дни практически каждый продавец согласится с мудростью этого замечания и признает, что, во-первых, потенциальный покупатель должен быть эмоционально вовлечен в процесс продаж, и, во-вторых, для того чтобы акт продажи произошел, потенциальный покупатель должен испытывать некую «боль» на эмоциональном уровне.

Что значат эти выводы лично для вас? Что вы должны сделать для того, чтобы вызвать нужные эмоции у покупателя? Что общего у этих теоретических размышлений с ежедневными продажами?

Ответ на этот вопрос лежит в области теории психологии и психотерапии, известной как трансактный анализ (ТА). Теорию ТА создал психиатр Эрик Берн в конце 1950-х годов. Когда Дэвид Сэндлер разрабатывал методологию своей системы продаж, он использовал ТА для моделирования человеческих взаимоотношений и для объяснения причин, по которым продающие и покупающие участники сделки ведут

себя определенным образом. ТА лежит в основе правил, о которых рассказывает эта книга, и подхода Сэндлера в целом. Вот почему представляется разумным кратко сформулировать основные положения ТА перед тем, как двигаться дальше.

Что говорит ТА о человеческом поведении

Теория ТА определяет три состояния эго, влияющих на наше поведение: *Родитель*, *Взрослый* и *Ребенок*.

Состояние *Родителя* определяется той частью нашего сознания, в которой хранится информация о том, что хорошо или плохо, правильно или неправильно, приемлемо или неприемлемо.

Состояние *Взрослого* связано с логикой, аналитическим мышлением, рациональной частью нашего поведения. Оно взвешивает доводы «за» и «против», плюсы и минусы, преимущества и недостатки.

Ребенок – это наша эмоциональная часть. Именно здесь сконцентрированы все наши чувства. Прочитайте это предложение два раза: согласно теории ТА к шести годам нашей жизни мы уже испытали и запомнили огромный спектр эмоций – эмоций, которые влияют на нас впоследствии на протяжении всей жизни. Это справедливо для продавцов, покупателей и любых других людей.

Именно в зоне *Ребенка* берет свое начало множество наших решений – не только решений о покупке, но и более широкого спектра вопросов. *Ребенок* – это то шестилетнее существо внутри каждого из нас, которое испытывает определенное желание в тот или иной момент времени и говорит: «Я хочу это», «Я хочу сделать это» или, наоборот, «Я не хочу этого» и «Я не хочу этого делать».

Правила Сэндлера стали революционным открытием для мира продавцов: они признавали тот факт, что процесс покупки начинается с действий *Ребенка*. *Родитель* без этого посыла не собирался оценивать, является покупка приемлемой или нет, а *Взрослый* не собирался анализировать плюсы и минусы покупки или доводы в пользу того или иного поставщика. В основе этого процесса явно были эмоции. Сэндлер видел, что ни *Родитель*, ни *Взрослый* не проявлялись до тех пор, пока *Ребенок* не заявлял: «Я хочу это».

Цель важной стадии отношений, которую мы в рамках системы продаж Сэндлера называем стадией «боли», – побудить *Ребенка* выразить свое желание.

Стимулирование эмоциональной вовлеченности потенциального покупателя в процесс покупки не обязательно означает, что покупатели должны быть под властью эмоций, – они не должны чувствовать себя несчастными, разгневанными, смущенными, испуганными и так далее. Это также не означает, что потенциальный покупатель должен выражать свое эмоциональное состояние. Это всего лишь означает, что внутренний *Ребенок* потенциального покупателя должен произнести фразу: «Я хочу это».

Почему Ребенок вашего потенциального покупателя говорит: «Я хочу это»?

Возможно, потому, что вы помогаете ему открыть что-то новое, о чем он не имел представления до момента вашей встречи. Возможно, вы помогли ему увидеть его положение с другой точки зрения и посеяли в нем зерна сомнения относительно правильности его нынешней стратегии. А может быть, вы помогли ему сконцентрироваться на настоящей, глубинной причине возникновения его проблемы. Возможно, его внутренний *Ребенок* говорит: «Я хочу знать то, что знает этот человек» или «Я хочу то, что этот человек мне предлагает». В чем бы ни заключалась его мотивация, вы не сможете успешно закрыть сделку до тех пор, пока эмоциональная составляющая личности вашего потенциального покупателя – *Ребенок* – не согласится на ваше предложение.

Сэндлер также понимал, что простое «зацепление за крючок» внутреннего *Ребенка* потенциального покупателя не является правильным решением.

Это заставляет нас вспомнить вторую часть его самого знаменитого наблюдения. Взглянем на него еще раз: «Люди принимают решения о покупке эмоционально... и дают этим решениям интеллектуальное оправдание».

В определенный момент внутренний *Родитель* вашего потенциального покупателя задаст ему вопрос: «Тебе это действительно необходимо?» или «Ты уверен, что действуешь не слишком импульсивно?»

Кроме того, внутренний *Взрослый* потенциального покупателя также выступит со своими вопросами типа:

«Можешь ли ты себе это позволить?» и «Нет ли лучшего варианта?». В результате возникновения этих вопросов потенциальный покупатель

может изменить свое первоначальное решение. И если мы разыграем имеющиеся у нас карты неправильно, сделка, которая была у нас в кармане, приостановится на неопределенный срок.

Вот почему в системе продаж Сэндлера имеются этапы *бюджетирования* и *описания*: они помогают удовлетворить интеллектуальные запросы, связанные с принятием решения. С точки зрения торговца эти шаги позволяют произвести необходимый отбор. С точки зрения потенциального покупателя эти шаги предоставляют возможность *Родителю* и *Взрослому* включиться в процесс. *Родитель* и *Взрослый* должны определить, при каких условиях решение о покупке будет считаться приемлемым и логичным.

Гений Дэвида Сэндлера позволил выявить эти основополагающие принципы и придать им соответствующее оформление. Вооружившись изложенными выше сведениями, мы можем планировать наше взаимодействие не с одним потенциальным покупателем, а с тремя: *Ребенком*, *Родителем* и *Взрослым*. Мы можем представлять наш продукт таким образом, что *Родитель* скажет: «Хорошо, я считаю, что это правильный шаг. Я даю тебе свое разрешение». Мы можем представить наш продукт таким образом, что *Взрослый* скажет: «После тщательного взвешивания всей имеющейся информации я считаю, что это хорошее решение. Вперед!» Мы можем представить наш продукт так, что *Ребенок* скажет: «Да, это именно то, что я хочу».

Продажа трем людям (а на самом деле продажа одному-единственному человеку) требует определенной тренировки. Сорок девять правил продаж Сэндлера, о которых мы вкратце рассказываем в этой книге, проверяются на практике в течение вот уже более трех десятилетий. Если вы хотите по-настоящему разбираться в человеческой природе, то должны пробовать реализовать эти правила в своей деятельности, чтобы понять то, что понял Дэвид Сэндлер благодаря транзактному анализу и личному опыту.

Правила Сэндлера применимы к любой деятельности по продажам, а также полезны для изучения процессов принятия решений людьми. Кое-что из того, что вы прочтаете далее, позволит вам более четко понять мысли потенциального покупателя. Кое-что позволит вам лучше разобраться в себе самом. *Это понимание должно укрепляться с течением времени.*

Дэвид Сэндлер умер слишком молодым, и это остается тяжелой

утратой для всех людей, знавших его. Мы жалеем, что он так и не увидел столь значительного развития своего проекта. Но он успел довести процесс до определенного этапа, поэтому именно его стоит благодарить за все ценное, что вы найдете в этой книге. Если же вы полагаете, что каким-то из его идей чего-то недостает, значит, я недостаточно хорошо изложил их. Эти идеи принадлежат ему, а не мне. Я писал эту книгу с целью сохранить основные элементы того, что, по моему глубокому убеждению, является одной из самых лучших доступных нам философий продаж.

Интересно, согласитесь ли вы с этим. Заставьте Правила Сэндлера работать. Не ограничивайтесь тем, что прочитаете эту книгу один раз. Перечитывайте ее главы и старайтесь воплощать ее идеи на практике до тех пор, пока они не станут для вас привычными. Если Дэвид Сэндлер потратил десятилетия на формулирование этих правил (а это действительно так), то разумно предположить, что вам также потребуется некоторое время для того, чтобы Правила Сэндлера начали значить для вас *нечто важное*, а не остались бы простым знанием.

Дэвид Мэттсон

Часть первая

Изучите основные концепции

Используйте первые шесть правил для изменения вашего процесса продаж

Правило № 1

Чтобы научиться побеждать, научитесь проигрывать

Доводилось ли вам проигрывать в процессе продажи – и принимать это как свое личное поражение?

- Поражение – это нормально.
- Вы – личность, а не поражение.
- Есть разница между истинным «Я» и ролевым «Я».

Поражение – нормальная часть человеческой жизни. Каждый человек сталкивается с ним рано или поздно. Люди, достигшие многого в своей жизни, много раз терпели поражение.

Вы вольны считать поражение отрицательным опытом: проигрышем, потерей или неудачей. Но вы можете также рассматривать поражение как позитивный опыт: возможность понять, чего не стоит делать в будущем, что необходимо изменить или исправить. Поражение может ускорить ваш успех – но только если вы найдете время извлечь уроки из него, а затем применить их при следующей попытке.

Признание поражения как потенциально позитивного опыта наделяет вас новой свободой – свободой пробовать что-то другое, творчески подходить к ситуации и выйти за пределы своей зоны комфорта. Если вы не смогли достичь поставленных целей, спросите

себя: «Чему я могу научиться в этой ситуации?»

Вы можете либо узнать что-то новое вследствие вашего поражения – либо предпочесть не извлекать никаких уроков из своих ошибок.

Разумеется, признание этой концепции на *интеллектуальном* уровне – это одно. А *эмоциональная* реакция на поражение – это совсем другое. Перед тем как вы научитесь извлекать уроки из поражений, вам необходимо научиться проигрывать. А для этого вы должны понять смысл поражения и начать относиться к нему правильно.

Истинное «Я» против ролевого «Я»

Когда вы не можете достичь желаемого, *вы сами* не являетесь неудачей. Вы – как личность, обладающая собственной ценностью, – не потерпели крах. Можно сказать, что у вас была попытка – план действий, стратегия или технология, – которая не сработала. Существует различие между *истинным «Я»* и *ролевым «Я»*.

Истинное «Я» определяется вашей тождественностью самому себе, вашим ощущением самоуважения.

Ролевое «Я» определяется вашей деятельностью в определенной роли – брата, сестры, супруга, родителя, тренера спортивной команды или продавца.

Вы можете быть не особенно опытным спортивным тренером, но это не ставит под сомнение вашу самооценку – ваше истинное «Я». Это лишь означает, что ваши навыки спортивного тренера могут быть улучшены.

То же самое относится и к вашей роли продавца. Вы не смогли запланировать встречу с важным для вас человеком. Вы не смогли закрыть сделку с клиентом. Поражение является отражением не вашего истинного «Я», а лишь ролевого «Я». Эти «поражения» – не более чем указание на то, что ваши навыки продавца могут быть улучшены.

Вы должны научиться не принимать на свой счет поражения, связанные с вашей ролью. Неудачная попытка назначить встречу или завершить сделку является всего лишь неудачной попыткой. Она никак не связана с вашей самооценкой. Ваша личная ценность остается на том же уровне!

Если из неудачной попытки можно извлечь урок, сделайте это и примените полученные выводы в ваших последующих попытках. Точка.

Вы сами поймете, когда научитесь относиться к поражению как к преддверию победы, а не к чему-то, заставляющему вас как личность страдать. Тогда вы начнете по-другому думать о «поражении». Когда вы начинаете извлекать уроки из «поражений» и знаете, что эти уроки приведут вас к будущим победам, вы встаете на верный путь.

Проверьте ваше понимание

В чем заключаются позитивные результаты поражения?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Вспомните свое недавнее «поражение» – и извлеките три урока из полученного опыта. Затем определите текущую или будущую возможность применить полученные уроки на практике.

Ответ.

Вы получаете урок того, что не нужно делать в следующий раз. Это стимулирует вашу креативность и усиливает вашу способность к обучению.

Признание поражения как нормы дает вам «свободу провала» без угрозы для своей самооценки.

Правило № 2

Не рассыпайте леденцы в холле

Доводилось ли вам делиться с людьми избыточной информацией раньше, чем следовало?

- **Как часто вы ходите в кино?**
- **Заставьте потенциального покупателя говорить.**
- **Берегите ваши знания и опыт.**

Вы простояли в очереди в кассу почти полчаса. Еще восемь минут вы простояли в очереди за леденцами. И вот до начала фильма остается всего пара минут, вы спешите в зал и, не в силах больше ждать, на ходу

открываете купленную коробку леденцов. В ту же секунду случается нечто ужасное: за пару шагов до двери вы спотыкаетесь и валитесь на пол, рассыпая по полу содержимое коробки.

Вы вскакиваете и судорожно пытаетесь оправиться от последствий своего падения. Добравшись до своего места в зале, вы плюхаетесь в кресло и пытаетесь сосредоточиться на фильме. Но ваши мысли заняты тем, что куча купленных леденцов осталась на полу в холле. Если бы вы подождали с открытием коробки буквально пару минут!

Не отдавайте слишком много и слишком быстро.

Что общего у рассыпанных леденцов и процесса продаж? Практически все! Идя на встречу с возможным клиентом, вы приносите с собой «коробку с леденцами» – ваши знания и опыт. Многие продавцы «открывают коробку» при первой же возможности (позволяя «леденцам» высыпаться). Как только потенциальный покупатель заговаривает о вопросе, который может быть решен с помощью товара такого продавца, тот сразу же начинает расхваливать свой продукт, обращая внимание на его преимущества, и для усиления эффекта приводит два-три сторонних мнения.

«Леденцы», «леденцы» и снова «леденцы»!

Для них всех, разумеется, есть свое время: формальная презентация, демонстрация или изучение предложения. И даже в этом случае вам стоит обратить внимание лишь на те элементы, которые напрямую связаны с вопросами и проблемами, ранее затронутыми вашими потенциальными покупателями.

Держите «леденцы» в коробке

Во время начального этапа встречи или обсуждения – этапа выявления фактов – «леденцы» должны оставаться в коробке. Ваша задача состоит в том, чтобы, задавая вопросы, собирать информацию, необходимую для полного понимания ситуации потенциального покупателя. Ваша задача состоит в том, чтобы сконцентрироваться на его проблемах и целях. Ваша задача состоит в том, чтобы определить, действительно ли ваш продукт является лучшим решением в данной ситуации.

Не уроните «леденцы» на пол! В противном случае вы придете к

неутешительному итогу: вы расскажете потенциальному покупателю все о вашем продукте, а после встречи недоуменно спросите себя: «Почему я не получил заказ?»

Я рассказал обо всех резонах, по которым они должны купить мой продукт, но ничего не произошло!»

Если вы постоянно раздаете информацию, предложения и маркетинговые материалы, не понимая мотивов, по которым ваши потребители осуществляют свои покупки, – вы фактически разбрасываете свои «леденцы» по полу. Спросите себя: «Если я предоставил потенциальным покупателям всю информацию, насколько они будут в нас нуждаться после этого? Каковы шансы, что они не расскажут все это нашим же конкурентам?»

Вместо этого вы должны, напротив, собрать достаточно фактов, чтобы в полной мере оценить возможность сделки. Только продвинувшись к следующему этапу развития предложения и готовясь сделать формальную презентацию, вы можете открывать «коробку с леденцами».

Разумеется, вы можете и должны помогать своим потенциальным покупателям. Однако лучший способ помочь им на начальных этапах общения – задавать вопросы. Говорите сами как можно меньше, а потенциального покупателя заставьте говорить как можно больше.

Ваша работа состоит в сборе информации, а не в ее предоставлении. Сохраните ее до лучших времен.

Проверьте ваше понимание

В чем заключается опасность рассыпания ваших «леденцов»?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Определите, в какой момент в ходе первичных переговоров вы испытываете желание делиться информацией, и спросите себя, почему вам этого хочется. Из-за желания установить доверительные отношения или продемонстрировать свой высокий уровень профессионализма?

Для каждого случая придумайте для себя вопрос, ответ на который позволит понять, нужно ли вам «рассыпать» информацию, насколько она уместна и интересна для потенциального покупателя.

Ответ. «Рассыпая леденцы» на ранних этапах развития продаж, вы рискуете рассказать о тех чертах вашего продукта, которые неинтересны или непонятны вашему потенциальному покупателю.

В любом случае вы даете потенциальному покупателю основание сказать вам «нет» (или, еще хуже, что-то вроде «я должен хорошенько все обдумать») уже на первой стадии построения отношений.

Правило № 3

Никакой взаимной мистификации

Доводилось ли вам слышать от потенциального покупателя то, что вам хотелось услышать, – и вследствие этого упускать сделку?

- **Обладаете ли вы «избирательным слухом»?**
- **Удостоверьтесь, что все участники обсуждения всё поняли.**
- **Определите точно, какой шаг будет следующим.**

«Мне не терпится узнать, что вы можете для нас сделать!»

Биллу позвонил финансовый директор компании ABC, сотрудники которой нуждаются в страховой программе. Билл пытался продать этот продукт вот уже три года. Финансовый директор сказал, что он с удовольствием послушает, что именно компания Билла может сделать для решения его проблемы, и потребовал, чтобы Билл как можно быстрее представил требуемые расчеты. Эти слова прозвучали в ушах Билла настоящей музыкой!

Билл решил, что его настойчивость наконец-то начала приносить свои плоды. Он немедленно связался с отделом кадров компании ABC, чтобы получить все необходимые для создания предложения данные, и приступил к работе.

Действительно ли настойчивость Билла принесла свои плоды? Или финансовый директор просто пытался найти конкурентное предложение, с помощью которого мог бы выторговать более выгодные условия, чем у брокера, с которым работал в тот момент?

«Заходите!»

Ранним утром Том созвонился с потенциальным покупателем, который воспринял его звонок с большим воодушевлением. Покупатель был готов послушать, каким образом маркетинговое агентство Тома могло помочь ему в открытии нового магазина. Клиент вкратце описал некоторые из своих целей и с большим энтузиазмом согласился назначить встречу.

Том полагает, что на встрече с клиентом сможет задать развернутые вопросы, помогающие более точно понять масштаб предстоящего мероприятия, узнать об ожиданиях клиента и определить, какие ресурсы придется задействовать. Потенциальный покупатель, со своей стороны, полагает, что Том готовится сделать развернутую презентацию.

Можно с высокой степенью уверенности предположить, что будущая встреча с клиентом будет для Тома крайне дискомфортной.

«Деньги не имеют значения!»

В ходе встречи Сьюзан прямо спросила потенциального покупателя, есть ли в его распоряжении достаточные средства для финансирования консультационного проекта, который они обсуждали. Потенциальный покупатель ответил: «Деньги не имеют значения». Сьюзан не могла и подумать о том, что комментарий потенциального покупателя давал ей карт-бланш, однако она почувствовала облегчение от того, что она не будет связана чрезмерными финансовыми путями, и приступила к работе над проектом.

Должна ли была Сьюзан чувствовать себя комфортно? Означала ли фраза потенциального покупателя, что в его распоряжении имеются практически неограниченные средства, которые он может тратить по своему усмотрению? Или он просто имел в виду, что деньги «не имеют значения», потому что денег вообще не было? (Да, вам следует иметь в виду, что некоторые из потенциальных покупателей могут давать вам и такие ответы.)

Иногда у продавцов возникает «избирательный слух». Они склонны слышать то, что хотели бы услышать. То, что они избирательно слышат и чему начинают верить, может совершенно не соответствовать тому, что на самом деле сказал им потенциальный покупатель.

Знают ли обе стороны, что случится дальше?

Ответственность продавца состоит в том, чтобы:

- выяснить намерения и ожидания потенциального покупателя;
 - помочь потенциальному покупателю точно выразить свои мысли и подобрать понятия или фразы, носящие однозначное толкование;
 - зафиксировать все невыясненные вопросы;
 - убедиться в том, что все стороны обсуждения или встречи находятся «на одной волне» относительно обсуждаемых вопросов.
- Понять, что должно случиться на следующем шаге.

Введите в свою практику подведение кратких итогов проведенной встречи с потенциальными покупателями или клиентами. Скажите им: «Позвольте мне вкратце пройтись по обсужденным нами вопросам и убедиться в том, что мы находимся на одном и том же уровне понимания и ничего не упустили из виду». Затем пройдите по всем деталям разговора и завершите обсуждение примерно так: «Не хочет ли кто-нибудь что-то добавить? Не упустил ли я что-нибудь? Или, возможно, понял что-то неправильно?»

Исключение *взаимной мистификации* сегодня снизит вероятность недопонимания или несоответствия ожиданиям завтра.

Проверьте ваше понимание

В чем заключается проблема «избирательного слуха»?

Практикум

Определите один или несколько случаев, когда вы находились под влиянием синдрома «избирательного слуха». Для каждого случая определите три или больше вопросов, которые вы могли бы задать для уточнения или получения подтверждения тому, что вы слышали.

Ответ.

Иногда продавцы слышат то, что они хотят услышать. Иными словами, интерпретируют слова потенциального покупателя так, будто они означают нечто более предпочтительное, чем следует из беспристрастного логического анализа.

Правило № 4

Отказ от принятия решения также является решением

Доводилось ли вам слышать от потенциального покупателя фразу «Я должен это обдумать»?

- **Что означает «Я должен это обдумать»?**
- **Выясните, что происходит.**
- **Предоставьте людям право сказать «нет».**

Нэнси позвонила потенциальному покупателю, ранее запросившему у нее определенную информацию. Она намеревалась вкратце обсудить вопрос, оценить перспективы дальнейшей работы и по возможности назначить встречу. Потенциальный покупатель сообщил ей, что получил информацию, ознакомился с ней и «очень заинтересовался». Однако добавил, что ему требуется дополнительное время, чтобы переварить присланную информацию перед тем, как принять решение о встрече.

Нэнси согласилась позвонить ему через неделю.

В комитете по закупкам сообщили, что готовы принять решение, и дали Ричу полтора часа на презентацию. Рич объяснил все детали, связанные с каждым пунктом своего предложения. Он ответил на каждый вопрос, заданный членами комитета. Он дал все необходимые пояснения и увидел, как ему показалось, одобрительные кивки после каждого ответа. Он спросил, не нужно ли ему дать пояснения еще по каким-либо вопросам. Все члены комитета сказали «нет» и поблагодарили его за тщательно подготовленную презентацию. Вы уже понимаете, к чему идет дело, правда?

А Рич не понимал. Он ощущал душевный подъем от удачно проведенной презентации. Полный уверенности в успехе, он спросил, каково будет решение. После пары минут тихого обсуждения члены комитета объявили, что им нужно немного времени «для того, чтобы еще раз все обдумать», и пообещали связаться с Ричем примерно через неделю, когда вопрос окончательно прояснится.

Как вы думаете, удалось ли Нэнси добиться встречи? Ведь потенциальный покупатель был «очень заинтересован». А как насчет Рича? Удалось ли ему получить контракт? Члены комитета сказали ему,

что его презентация была тщательно проработана, и пообещали «все обдумать».

Когда вы пытаетесь назначить встречу, заключить контракт или просите потенциального покупателя или клиента предпринять любые другие действия, то просите его принять решение – то есть взять на себя обязательства что-то сделать (или, напротив, что-то не делать). Короче говоря, вы просите, чтобы он сказал вам «да» или «нет». Вас не должно устраивать никакое решение, кроме этих двух.

Когда потенциальный покупатель предпочитает не принимать решения – то есть отвечает что-то типа «я должен это обдумать», то независимо от того, в какой форме это делается, велики шансы, что вам сказали «нет», но в более удобной для говорящего форме.

Потенциальные покупатели, не собирающиеся принимать решение в вашу пользу, могут замалчивать этот факт. Они будут откладывать свое решение и делать все возможное, чтобы вам самим надоело выяснять у них, что происходит. Часто они полагают, что таким образом смогут отказать, не обидев вас. Но скорее всего, потенциальный покупатель хочет обезопасить себя от необходимости объяснять, что стоит за ответом «нет». Фраза «Я должен это обдумать» – это обычное проявление эффективной стратегии: как предотвратить возможную дискомфортную ситуацию.

Спрашивая потенциального покупателя или клиента о его решении, заранее дайте ему знать, что положительный ответ является для вас желательным, однако вполне нормальным будет и отрицательный ответ. Да-да, вы все правильно прочитали: отрицательный ответ будет вполне нормальным. (См. также правило № 43: *Вы учитесь побеждать не когда вам говорят «да», а когда вам говорят «нет».*)

Когда вы разрешаете потенциальному покупателю сказать вам «нет» и четко даете ему понять, что отрицательный ответ также является нормальным, он будет в меньшей степени расположен дать вам уклончивый ответ в форме «Я должен это обдумать».

Узнайте правду, даже если это не то, что вы хотели бы услышать.

Ваша цель при общении с потенциальными покупателями и клиентами состоит в выяснении правды, пусть даже это не то, что вы хотели бы услышать. В конце концов, если ответ будет отрицательным – то есть если потенциальный покупатель *не собирается* назначать вам

встречу, ваши потребители *не собираются* привлечь вас для программы продвижения, а потенциальный покупатель *не собирается* становиться вашим клиентом, – не хотели бы вы узнать об этом раньше, а не позднее?

Проверьте ваше понимание

Что вы должны сделать для того, чтобы лишить своих потенциальных покупателей роскоши уклончивого ответа «Дайте мне еще раз все обдумать»?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Вспомните три последние ситуации, когда вы получали ответы типа «Я должен это обдумать». Определите три действия, направленных на конкретизацию ответа, которые вам нужно было бы предпринять до общения или в ходе общения с потенциальным покупателем и которые позволили бы вам получить четкий ответ «да» или «нет».

Ответ.

Вы должны спокойно и уверенно сказать вашему потенциальному покупателю, что возможный ответ «нет» с его стороны будет воспринят вами вполне нормально.

Вы должны также быть готовы к тому, чтобы услышать «нет» и принять этот ответ.

Правило № 5

Никогда не отвечайте на незаданный вопрос

Доводилось ли вам говорить о вещах, которые ваш потенциальный покупатель не ожидал услышать, – и упустить вследствие этого сделку?

- **Преодолейте «кошмар продавца».**
- **Поймите, каким образом можно разрушить почти заключенную сделку.**
- **Осознайте опасность фраз типа «Возможно, вы были бы заинтересованы...»**

Дон потратил три месяца на разработку комплексного предложения в области информационных технологий для потенциального клиента. Он эффективно управлял взаимодействием между отделом закупок потенциального покупателя и своими продавцами. Цели клиента были предельно ясны. Все возможные препятствия были выявлены, и для каждого из них было найдено решение. Были установлены сроки работы над проектом и завершения его основных этапов. Дон и его команда создали полное и убедительное предложение. Дон был абсолютно уверен в том, что сможет заключить контракт, – и для этой уверенности у него были все основания.

В ходе презентации Дон для начала рассмотрел цели проекта – и убедился в том, что именно степень соответствия этим целям будет являться основным критерием при принятии решения о покупке. Затем Дон рассказал о каждом этапе проекта, пункт за пунктом. После каждого пункта он задавал представителям клиента вопрос, чувствуют ли они себя на сто процентов комфортно, слушая его вариант решения вопроса. Они подтвердили, что это действительно так. Дон рассмотрел финансовые условия, о которых стороны заранее договорились. И здесь тоже не возникло проблем. Дон выходил на финишную прямую, уверенный в том, что подписанный контракт уже у него в кармане.

В ходе презентации концентрируйтесь на вопросах, которые вы уже обсуждали с потенциальным покупателем, – и ни на чем больше.

Дон еще не закончил презентацию, когда его прервал руководитель группы закупок: «Дон, нам нет смысла слушать это дальше. Мы готовы приступить к разработке проекта. Мы бы хотели, чтобы вы начали свою работу как можно быстрее. Давайте закончим с бумажками».

Но не успел Дон с облегчением выдохнуть и достать контракт для подписания, как один из членов его команды, отвечавший за техническую поддержку, убил сделку.

Парень, не подумав хорошенько, выпалил: «Думаю, вам будет интересно узнать, что в скором времени мы выпустим обновление для нашей базы данных. Мы как раз заканчиваем этап бета-тестирования. Финальная версия будет готова через 60 дней».

В комнате повисла странная тишина.

Незаданный вопрос

Разумеется, с точки зрения специалиста в области поддержки команда потенциального покупателя должна была задать вопрос об обновлениях программного обеспечения. Даже если они об этом не спросили, молодой человек считал важным дать ответ на этот вопрос.

Этот парень не был, строго говоря, продавцом. Однако многие продавцы склонны вести себя аналогичным образом и давать ответы на незаданные вопросы в подобные критические моменты.

Догадайтесь, что случилось дальше. Ответ на незаданный вопрос сорвал кульминацию, когда вот-вот должны были раздаться аплодисменты, и моментально превратил ситуацию в бедствие. Потенциальный покупатель решил отложить подписание контракта... и в итоге стал работать с другой компанией.

Почему сделка не состоялась? В мире, привычном для Дона, обновления программ являются обычным, рутинным процессом, практически не приносящим клиенту каких-либо неудобств. Тот факт, что Дон не упомянул это, а член его команды счел необходимым сказать об этом в кульминационный момент, вызвало подозрения в отношении почти идеального предложения.

Цель презентации состоит в рассказе об аспектах ваших продуктов, связанных с ранее выявленными вопросами и сомнениями. И ни о чем больше! Это не то время, в которое нужно обсуждать новые элементы. Если когда-нибудь в ходе презентации вы произносили что-то вроде «Возможно, вы хотели бы узнать, каким образом мы...», а затем рассказывали о каком-либо новом элементе, призванном повысить ценность вашего предложения или побудить потенциальных покупателей совершить покупку, то вы только злили потенциального покупателя ответом на вопрос, которого он не задавал. Если бы ваш потенциальный покупатель был в чем-то заинтересован, он спросил бы об этом сам!

Проверьте ваше понимание

Добавление в презентацию элементов, «повышающих ценность», но не обсужденных ранее с клиентом, способно:

- а) отвлечь внимание и интерес от основных вопросов презентации;
- б) смутить потенциальных покупателей, дать им повод отложить

принятие решения о покупке;

в) дать потенциальному покупателю основание не заключать с вами сделку;

г) все вышеизложенное вместе.

Ответ приведен ниже.

Практикум

Выявите аспекты вашего продукта, которые вы обычно включаете в ваши презентации для того, чтобы продемонстрировать «дополнительную ценность» вне зависимости от того, спрашивает вас о них потенциальный покупатель или нет. Затем определите, где в процесс продажи (до момента презентации) вы можете упомянуть об этих аспектах, чтобы «попробовать воду» и понять важность этих вопросов для потенциального покупателя, уровень его заинтересованности в их обсуждении.

Ответ. Все вышеизложенное вместе.

Правило № 6

Не выкупайте завтра назад продукт, проданный сегодня

Доводилось ли вам сталкиваться со случаями, когда согласившийся заключить с вами сделку покупатель впоследствии менял свое решение?

- **Научитесь управляться с «раскаянием покупателя».**
- **«Получай заказ и сваливай» – это не решение.**
- **Дайте потенциальному покупателю шанс отступить.**

Иногда продавец, заработавший положительное решение потенциального покупателя о покупке, уже на следующий день (пока документы еще не оформлены) получает от него сообщение о приостановке или, хуже того, отмене сделки. Возможно, подобное случилось и с вами.

Что же пошло не так? Очевидно, потенциальный покупатель передумал. Возможно, он вернулся к сомнению или неотвеченному

вопросу, о котором думал на прежних этапах общения. А возможно, кто-то из окружения вашего потенциального покупателя потребовал, чтобы работу исполнил другой поставщик, – или посоветовал вообще отказаться от нее.

Существует практически идеальный способ преодолеть «раскаяние покупателя».

Разумеется, эти внезапные отступления – совсем не то, чему радуются продавцы. В прошлом они придумали необычный способ, предохраняющий их от подобных отступлений: стратегию, получившую название «получай заказ и сваливай». Согласно этой стратегии, вы должны заключить контракт, получить подписанный заказ и как можно быстрее вернуться в свой офис, чтобы начать над ним работать. Затем на кого-то другого возлагается ответственность за обеспечение максимально быстрой поставки товара или оказания услуги – пока потребитель не пошел на попятный!

Другой способ

Хотя подобное поведение со стороны продающих организаций не столь распространено в наши дни, как в прошлом, оно заслуживает некоторого осмысления. Стратегия «получай заказ и сваливай» была нацелена на то, чтобы преодолеть сожаление покупателя – ситуацию, когда у потенциального покупателя имелись сомнения относительно покупки, вследствие чего он откладывал исполнение сделки. Когда вы загоняете потребителя в ловушку, это может обеспечить вам одну покупку, но, скорее всего, разрушит любые шансы на выстраивание долгосрочных отношений.

Вместо того чтобы пытаться вынудить покупателя заключить сделку, вам стоит использовать лучшую стратегию: убедиться, что потенциальный покупатель чувствует себя на все сто процентов комфортно в отношении предлагаемой сделки *до ее заключения*. Это дает ему право со спокойной душой поставить подпись в нужном месте и не оставляет причин для отступления.

Каким образом можно это сделать? Вместо того чтобы рассказывать о позитивных сторонах – преимуществах и особенностях продукта – и пытаться тем самым подтолкнуть потенциального покупателя к

решению о заключении сделки, лучше дать ему шанс отступить *перед тем*, как вы «скрепите договор печатями». Вы прочитали все правильно: дайте потенциальному покупателю шанс отступить! Побудите его внимательно посмотреть на свое решение и убедиться в том, что у него не осталось сомнений. Если какие-то элементы сделки явились плодом компромисса, поговорите о них и убедитесь, что потенциальный покупатель считает эти компромиссы достаточно удобными для себя.

Подобная стратегия решает три задачи. Во-первых, она повышает уровень доверия к вам. Побудить потенциального покупателя еще раз пересмотреть свое решение способны лишь те, кто совершенно уверен в продукте, а также в структуре сделки. Во-вторых, эта стратегия дает перспективному потребителю шанс еще раз убедиться в правильности своего выбора. Если у него и есть сомнения, он имеет возможность выразить их в комфортной и ненапряженной обстановке. В-третьих, если у потенциального потребителя *действительно* имеются сомнения, вы можете разрешить их, находясь с ним лицом к лицу, что обычно эффективнее и проще, чем пытаться впоследствии разрешить их по телефону.

Вот пример того, как это может происходить.

Вы: Билл, мы с радостью ждем возможности поработать с вами и вашей компанией. Мои технические специалисты могут встретиться с вашей командой разработчиков на следующей неделе. Перед тем как вы подпишете контракт и мы запланируем следующую встречу, позвольте мне задать вам вопрос. Может ли случиться так, что вы позвоните мне и попросите притормозить работу по нашему контракту?

Билл: Не думаю.

Вы: И вы совершенно уверены, что график, по которому работы будут проводиться в течение шести недель, а не четырех, как вы изначально надеялись, не будет проблемой?

Билл: Уверен. Мы хотели бы запустить этот проект как можно быстрее, но две лишние недели работ на этапе внедрения вполне допустимы. Давайте приступим.

Гораздо лучше дать потенциальному покупателю шанс отступить, когда вы находитесь с ним лицом к лицу. Вы можете развеять его

сомнения сейчас, вместо того чтобы получить через несколько дней после переговоров сообщение типа: «Остановите исполнение заказа. Я свяжусь с вами на следующей неделе и все объясню».

Проверьте ваше понимание

В чем состоят три преимущества разрешения проблемы «раскаяния покупателя» сразу же после того, как он выразил желание совершить покупку?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Вспомните три ситуации, когда после того, как вы заключили сделку, покупатель выразил сожаление о своем решении.

Для каждой из этих ситуаций попытайтесь понять, что вы могли бы сказать, спросить или сделать, чтобы выявить возможные проблемы и разрешить их в течение вашей презентации.

Ответ.

1) Это усиливает степень доверия к вам. 2) Это дает вам возможность обратиться к любым нерешенным вопросам, которые были временно оставлены в стороне – и впоследствии забыты. 3) Это дает потенциальному покупателю возможность еще раз обдумать свои сомнения и утвердиться в правильности своего решения, причем в момент общения с вами.

Часть вторая

Исполнение

Делайте то, что работает

Правило № 7

Не надо любить работать с потенциальными покупателями – надо это делать

Доводилось ли вам откладывать работу с потенциальными покупателями, а потом сталкиваться с кризисом прибыльности компании?

- **Сконцентрируйтесь на конечном результате.**
- **Работа с потенциальными покупателями заключается в селекции.**
- **Забрасывайте сети.**

Продавец, утверждающий, что ему нравятся звонки наугад, видимо, никогда ими не занимался.

Как может нравиться процесс, в котором столь велика доля отказов? Когда продавцы говорят, что им нравится выискивать потенциальных покупателей, они, по всей видимости, имеют в виду вот что: «Для достижения своих целей я готов заниматься еще и этим». Многие продавцы не понимают такой позиции. Если вы до сих пор считаете, что поиск потенциальных потребителей заключается в наборе одного телефонного номера за другим в тайной надежде, что номер будет занят, или на протяжении двух часов ездите на машине по кварталу, чтобы привести нервы в порядок, обратиться с силами и позвонить совершенно чужому человеку, вам не нужно беспокоиться. С вами все в порядке. Вы просто пока не научились концентрироваться на результате. Вместо этого вы сконцентрированы на том, что нужно сделать для достижения нужного результата.

Найдите потенциального покупателя!

Процесс поиска потенциальных покупателей предполагает поиск людей, нуждающихся в ваших продуктах, но затерянных в толпе. Вы должны концентрироваться на их поиске. Вы не можете позволить вашему вниманию отвлекаться на всех, с кем будете сталкиваться по ходу своей работы. Ваш поиск чем-то сродни работе морских спасателей, пытающихся найти маленькую лодку с людьми, выжившими после кораблекрушения, на огромных просторах океана. Эта работа кажется долгой и утомительной, но ее цель, вне всякого сомнения, стоящая и заслуживает награды.

Разумеется, в своих поисках спасатели могут заметить множество интересных объектов – ярко раскрашенные лодки, красивые яхты или даже парочку океанских лайнеров. Это совершенно не значит, что они отвлекаются от своих поисков! Точно так же и вы можете в своих поисках натолкнуться на множество интересных людей, которые тем не менее не должны отвлекать вас от поиска потенциальных покупателей, нуждающихся в вас. Концентрируйтесь на людях, которых можете отнести к потенциальным покупателям. Цель заключается не в том, чтобы *превратить* в потенциальных покупателей всех людей, которые попадают вам на пути, – это все равно что пытаться превратить океанский лайнер в спасательный плот. Ваша цель состоит в максимально быстром и эффективном просеивании базы и выявлении в ней потенциальных покупателей.

Вы будете встречать в основном людей, которым не нужны ваши продукты (или которые не признаются в том, что они им нужны). Значительная доля людей не захочет с вами говорить. Это естественное положение вещей в процессе продаж, и здесь не о чем сожалеть.

Разумеется, стоит признать, что звонки наугад – не самый интересный этап продаж. Возможно, дело в том, что этот процесс является первой стадией продаж, а эффект от этой деятельности отнесен слишком далеко в будущее. Но независимо от того, нравится вам этот процесс или нет, он является стратегически важным, так как позволяет контролировать процесс продаж и повышает его прогнозируемость.

Звонки наугад, так же как и другие работы по поиску потенциальных покупателей, предполагают определенный селекционный процесс: речь идет исключительно о выборе потенциальных покупателей из общей

массы. Когда приходит время искать потенциальных покупателей (а обычно это процесс постоянный), думайте о себе как о рыбаке, вытаскивающем сеть, сортирующем улов и выбрасывающем обратно в море слишком мелкую рыбу. Иногда вы выкидываете обратно в море много мелких рыбешек. Иногда вам приходится выплеснуть всего нескольких. Однако вам *необходимо* с иступленной последовательностью забрасывать свои сети в море. В конце концов, это ваша работа!

Проверьте ваше понимание

Истинно или ложно следующее высказывание: «Вы должны взять за правило концентрировать внимание на краткосрочных и *эмоционально* заряженных аспектах поиска потенциального покупателя?»

Ответ приведен ниже.

Практикум

Если вы склонны рассматривать поиск потенциальных покупателей как нежелательную деятельность и ваше отношение к этому процессу нельзя назвать позитивным, то я советую вам взять лист бумаги и составить детальное описание преимуществ, которые вы получили в прошлом от «забрасывания ваших сетей». Каких из своих клиентов вам удалось привлечь таким образом? Сколько долларов вам удалось получить от работы с ними? Кого еще они смогли вам порекомендовать?

С учетом выявленных в ходе размышления преимуществ придумайте три (или более) окончания для следующего заявления: «Поиск потенциальных покупателей является желаемой деятельностью, потому что:

_____».

Ответ.

Ложно. Если вы концентрируетесь на эмоционально заряженных и нежелательных аспектах поиска потенциальных покупателей – то есть на неизбежных отказах, являющихся всего лишь частью процесса, – а не на более отдаленных результатах работы, то тем самым вы вгоняете себя в состояние отчаяния и разочарования.

Правило № 8

Устройте встречу с потенциальным покупателем

Доводилось ли вам делать предложение о покупке человеку, с которым вы только что познакомились?

- **Поиск потенциальных покупателей не приводит к продажам.**
- **Не пересматривайте прежнее мнение.**
- **Создайте модель звонка потенциальному покупателю.**

Поиск потенциального покупателя представляет собой набор операций, направленных на выявление потенциальных покупателей вашего продукта, – ни больше ни меньше.

Поиск покупателя предшествует продаже и ведет к ней. Сам по себе этот процесс еще не является продажей. Это не самое правильное время для обсуждения свойств и преимуществ, технических тонкостей, сильных и слабых сторон в сравнении, ценообразования, условий поставки и других условий, связанных с продажей вашего продукта.

Когда вы связываетесь с потенциальным покупателем по телефону, заходите к нему в офис или беседуете с ним на деловом мероприятии, ваша двойная цель остается прежней: вовлечь потенциальных покупателей (или тех, кто может выступать в этом качестве) в разговор о вашем продукте, а потом определить, наблюдается ли у них какой-либо интерес.

Если он наблюдается, предложите вашему потенциальному клиенту обсудить детали позже: либо при личной встрече, либо по телефону. Любая продажа должна происходить только *после того, как вы надлежащим образом оцените потенциального покупателя.*

Поиск потенциального покупателя не предполагает продажи. Не пытайтесь сразу же продавать – просто договоритесь о встрече.

Снизьте уровень напряжения

Когда вы договариваетесь о будущей встрече, то позволяете снизить уровень напряжения – как для себя, продавца, так и для потенциального

покупателя. Продавцу не придется долго размышлять о том, на какие именно свойства своего продукта ему нужно будет обратить внимание во время встречи. А потенциальному покупателю не придется выстраивать защитные стены возражений, так как вы не вывалили на него массу информации раньше срока.

Вот пример того, как может звучать телефонная договоренность о будущей встрече.

Вы: Добрый день, это Марсия Пауэрс. Могу ли я узнать имя руководителя вашей компании? *(Дождитесь ответа.)* Будьте любезны, соедините меня с господином Смитом. Спасибо.

(После того как г-н Смит возьмет трубку.) Господин Смит, с вами говорит Марсия Пауэрс из компании Evolutionary Technologies. Вы могли бы уделить мне пару минут?

Смит: Пожалуй.

Вы (в случае, если чувствуете нежелание собеседника): Я понимаю, что вы, возможно, заняты. Когда я могла бы перезвонить, чтобы пообщаться с вами?

Вы (в случае, если чувствуете готовность собеседника продолжить разговор): Господин Смит, я обзваниваю потенциальных покупателей. Я уверена, что вы не любите подобные звонки, а я точно так же не люблю их делать. Но мы только что провели работу для компании Jones Industries, которая улучшила степень соответствия нормативным актам и при этом позволила снизить их операционные издержки. Получив согласие этой компании и действуя в ваших интересах, мы готовы поделиться с вами информацией об этом проекте. И наши действия не будут налагать на вашу компанию никаких обязательств. Я думаю, что нам имело бы смысл встретиться, чтобы понять, почему наша работа так понравилась Jones Industries. Могли бы вы с открытой душой узнать, насколько это может быть применимо и для вашей компании?

Проверьте ваше понимание

Почему нельзя путать поиск потенциального покупателя с продажей?

Ответ приведен ниже.

Любая деятельность по продаже – например, оценка имеющихся возможностей или обсуждение различных аспектов вашего продукта –

должна производиться лишь в ходе последующих встреч.

Практикум

Оцените свой подход к поиску потенциальных покупателей и выявите элементы так называемого торгового предложения – свойства или преимущества вашего продукта или компании, которые могут заставить потенциального покупателя ослабить инстинктивную самозащиту. К примеру: «мы являемся крупнейшим поставщиком...», «мы производим самые надежные...» и «вот уже двадцать лет мы обеспечиваем наиболее широкий ассортимент...» – эти заявления будут олицетворять для потенциального покупателя ваше торговое предложение.

Превратите свойства и преимущества товара в предложения, которые с большей вероятностью вызовут интерес у потенциального покупателя и помогут завязать разговор, например: «Несколько энергетических компаний из вашего региона доверили нам поставки широкого ассортимента...» или «Несколько членов вашей торговой ассоциации увеличили с нашей помощью свое присутствие на рынке в среднем на 14 процентов».

Ответ.

Поиск потенциального покупателя представляет собой процесс выявления лиц, обладающих достаточным интересом к вашему продукту и готовых вступить с вами в более детальное обсуждение.

Правило № 9

Каждый неудачный звонок повышает общую заинтересованность

Пользуетесь ли вы собственным опытом, полученным при общении с покупателями, для улучшения вашей коммуникации в дальнейшем?

- **В будущем вы, скорее всего, столкнетесь с неудачами при общении с потенциальными клиентами и во время звонков им.**
- **С чем связаны возможные отказы?**
- **Обучение в ходе времени.**

Очевидно, что вы не сможете получить всех клиентов – по крайней мере на этапе первичного контакта с потенциальным покупателем. Не все люди, к которым вы обращаетесь, испытывают необходимость или желание купить ваши продукты. Некоторым из них понадобится то, что вы предлагаете, но не прямо сейчас. Другие не будут осознавать своих потребностей, даже если вы сами уверены в том, что они у них действительно имеются.

В реальности вы будете сталкиваться с теми или иными формами отказа гораздо чаще, чем с успехом. Однако даже неудачные обращения или звонки способны внести свой вклад в будущий успех. (См. правило № 1: «*Чтобы научиться побеждать, научитесь проигрывать*»)

К примеру, представьте, что вы получаете один за другим стандартные отказы, которые потенциальные покупатели используют, чтобы отшить продавцов, продающих то же самое, что и вы. После нескольких неудачных звонков вы можете подготовиться к последующим, разработав собственные способы «упреждающего удара».

Каждый звонок потенциальному покупателю может улучшить качество следующего звонка.

Вообразите, что вы продаете услуги, связанные с социальным пакетом для корпоративных сотрудников. Вместо того чтобы рассказать владельцу компании о ваших преимуществах или предложить ему дать оценку существующего пакета (оба эти способа могут привести к прекращению обсуждения), попробуйте другой подход.

Вы: Если вы похожи на других владельцев бизнеса, то при упоминании о социальных пакетах для сотрудников, скорее всего, скажете: «У нас уже есть партнер» или «Нас все устраивает». Могли бы вы отложить свои возражения буквально на пару минут, чтобы я мог объяснить цель своего звонка? После этого вы решите, стоит ли продолжать дальнейший разговор.

Начиная беседу с упоминания возможных причин для отказа, вы снижаете их эффективность и даете потенциальному покупателю понять, что с вами этот подход не сработает: вы его не боитесь. Это позволит вам выделиться среди других продавцов, которые обычно стремятся преодолеть возражения. Обратите внимание на то, что эта

стратегия основана на уроке, полученном вами при предыдущем звонке.

В чем заключается урок?

Заставьте себя извлекать урок из каждого звонка или обращения и применять полученные выводы при следующих. Эти уроки не обязательно будут потрясающими и великими. Они просто позволяют вам понять, что именно вы могли бы делать более эффективно, а от каких непродуктивных элементов могли бы отказаться. Уроки, полученные от вашего общения с потенциальными покупателями (в том числе и «непродуктивного»), могут накапливаться и со временем приведут вас к большой награде.

Проверьте ваше понимание

В чем заключаются три преимущества упоминания вами возражений, типичных для потенциального покупателя, до того как покупатель сам получит возможность упомянуть их?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Определите, какие именно возражения вы слышите чаще всего от потенциальных покупателей, принимающих решения. Придумайте сценарий начала разговора с потенциальным покупателем, позволяющий, во-первых, упредить эти возражения и, во-вторых, побудить собеседника продолжить общение.

Ответ.

Поиск потенциального покупателя представляет собой процесс выявления лиц, обладающих достаточным интересом к вашему продукту и готовых вступить с вами в более детальное обсуждение.

Правило № 10

Научитесь находить потенциальных покупателей

Случалось ли так, что вы отказывались от разговора с людьми,

которые могли бы стать вашими покупателями?

- **В чем отличие «подозреваемых» от потенциальных покупателей?**
- **Может ли человек, сидящий рядом с вами в автобусе, стать потенциальным покупателем?**
- **Сыграйте в игру «Утки в пруду».**

Возможно, вы уже поняли, что помимо потенциальных покупателей существуют и «подозреваемые» – люди, которым вы, возможно, и могли бы что-то продать, но с которыми вы еще не обсуждали такую возможность. Потенциальный покупатель – это человек, с которым вы вступаете в контакт и который готов продолжить с вами разговор о том, что вы продаете. Это очень важно понимать: человек, сидящий рядом с вами в кресле самолета, считается «подозреваемым». Он *может* превратиться в потенциального покупателя. Но вы не узнаете этого наверняка, пока не начнете с ним беседовать.

В поисках правильной утки

Знакомы ли вы с игрой «Утки в пруду»? Ее можно увидеть на разнообразных ярмарках в США. Суть ее в том, что несколько пластиковых уток пускают плыть по широкой трубе. Вы платите за билет и можете выбрать утку. На брюшке каждой из них написан номер: он соответствует призу который вы можете выиграть. В большинстве случаев цена приза значительно ниже той, что вы платите за билет. Но если вы собираетесь играть в эту игру довольно долго, отмечайте для себя уток, которых вы уже выбирали. Если повезет, вы сможете определить утку, номер которой соответствует крупному призу – большой мягкой игрушке, значительно *более ценной*, чем цена всех купленных вами билетов.

«Подозреваемые», которые могут превратиться в потенциальных покупателей, очень похожи на «подозреваемых», которые скажут вам «нет».

Поиск потенциального покупателя очень похож на эту игру. Как и другие игры, она имеет свою цель: поиск небольшой группы

потенциальных покупателей в более крупной группе «*подозреваемых*». Потенциальные покупатели, в отличие от «подозреваемых», уже дали вам основания считать, что могут достичь состояния реального потребителя. Поиск потенциального покупателя является первой целью в игре продаж; именно поиск возможных покупателей способен принести вам большой приз.

Пластиковые утки в трубе выглядят одинаково. Точно так же «подозреваемые», которые превратятся в потенциальных покупателей, практически ничем не отличаются от тех, кто не станет вашим покупателем. Вы должны изучить каждого «подозреваемого», чтобы определить, может ли он относиться к потенциальным покупателям. По мере отбора потенциальных покупателей и изучения «подозреваемых» вы, вне всякого сомнения, будете сталкиваться с людьми, которым не сможете ничего продать, гораздо чаще, чем со своими потенциальными покупателями. Подобная ситуация будет казаться вам очень неприятной. *Но это лишь пока* вы не поймете, что поиск среди «подозреваемых» представляет собой только часть процесса – процесса, ведущего к значительной отдаче.

По сути, выбор потенциального покупателя ничем не отличается от процесса выбора утки и изучения ее номера. Если оказывается, что номер этой утки не соответствует большому призу, вы отставляете ее в сторону и выбираете другую утку. Если провести аналогию с телефонными звонками, которые вы совершаете, то вы должны просто поднять телефонную трубку и набрать следующий номер!

Разумеется, процесс поиска потенциальных покупателей не ограничен тем, что вы поднимаете трубку и набираете номер. На самом деле у вас есть возможность поиска потенциальных покупателей практически в любой социальной ситуации. В компании Sandler Training мы учим продавцов так называемому правилу «трех футов». Согласно ему каждый человек, до которого вы можете физически дотянуться, предоставляет потенциальную возможность для вашего бизнеса. Повторим еще раз: вы никогда не можете быть в точности уверены, что в метре от вас не находится ваш потенциальный покупатель. И вы не узнаете этого, пока не начнете с ним общаться!

«Подозреваемый», с которым вы оказываетесь на соседних местах в автобусе и начинаете беседовать, не обязательно окажется вашим потенциальным покупателем уже сегодня. Однако он (или она) может

поделиться с вами определенной информацией, которая даст вам основание позвонить ей или ему в будущем, когда по определенным признакам ваш сегодняшний собеседник будет характеризоваться как потенциальный покупатель. Ваш собеседник может знать других, которые с большей вероятностью станут потенциальными покупателями. Каждая попытка на один шаг приближает вас к «большому призу». Каждый подозреваемый, вступая с вами в диалог, может указать путь, двигаясь по которому вы найдете потенциального покупателя, а следовательно, ускорите ваш процесс движения.

Чем больше уток вы выуживаете из воды – то есть чем больше вы узнаете о возможности того, что «подозреваемый» превратится в потенциального покупателя или приведет вас к нему, – тем с большим желанием вы захотите достать из воды следующую утку!

Проверьте ваше понимание

Что отличает потенциального покупателя от «подозреваемого»?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Определите не менее пяти различных возможностей для того, чтобы дотянуться до «подозреваемого», начать общение с ним и понять, можно ли считать его потенциальным покупателем. Разработайте приемлемые способы начала диалога для каждой из определенных вами возможностей.

Ответ.

«Подозреваемый» может иметь случайный интерес к вашему продукту. Потенциальный покупатель – это человек, который обладает интересом, достаточным для того, чтобы захотеть обсудить ваше предложение в деталях.

Правило № 11

Деньги растут на деревьях

Часто ли вам дают наводки на потенциальных покупателей?

- **Вырастите собственное «дерево рекомендаций», чтобы не**

начинать каждый раз с нуля.

- **Добавляйте новые ветви.**
- **Поливайте ваше дерево.**

Давайте признаемся честно. Когда дело доходит до развития нового бизнеса, нет ничего приятного в том, чтобы раз за разом начинать цикл продаж с самого начала. К счастью, есть путь лучше.

Нарисуйте на листе бумаги прямую вертикальную линию. В нижней части страницы нарисуйте горизонтальную линию так, чтобы она пересекала вертикальную. С этого момента каждый раз, когда вы продаете что-то потенциальному покупателю, добавляйте к вертикальной линии ответвление. Это ваше *дерево рекомендаций*. Каждая добавляемая вами ветвь – это знак роста продаж. На ней, в свою очередь, могут расти новые ветви!

Если вы работаете упорно, а не толково (См. правило № 34: *«Работайте толково, а не упорно»*), то ваше дерево будет похоже на столб, а оставшиеся на нем ветви будут в основном мертвыми. Так что же значит работать с толком, если вести речь о рекомендациях?

Толково работающий продавец использует поток рекомендаций для поддержки роста новых ветвей на своем дереве. Каждый раз, когда продавец закрывает сделку, он просит своего контрагента порекомендовать ему кого-либо еще. Таким образом, продавцу проще перейти от «холодного» к «теплому» этапу отношений с новым потенциальным покупателем: новые отношения на первом этапе получают поддержку за счет работы, проделанной для другого клиента. Когда же продавцу удастся закрыть и эту новую сделку, он присоединяет новую ветвь к ветви потребителя, давшего ему рекомендацию, – и просит своего нового клиента порекомендовать ему новых людей, с которыми можно было бы вступить в контакт!

Рост дерева виден наглядно. Продавец, который упорно работает, при этом заключает мало сделок и получает мало наводок на нужных людей, будет окучивать ствол с сухими сучьями. Толково работающий продавец сможет наслаждаться последовательным ростом числа рекомендованных ему потенциальных клиентов после каждой новой продажи – и начинать за счет получаемых рекомендаций все новые бизнес-отношения.

Вы не должны каждый раз начинать с нуля.

Непрофессиональные продавцы ненавидят саму мысль о поиске потенциальных покупателей, потому что это означает для них работу наугад и с самого начала. Профессионалы, которые знают, как работать толково, умело пользуются деревом рекомендаций. В начале цикла продаж они тратят больше времени на работу с контактами «холодными», «теплыми» или даже «горячими»!

И здесь имеет смысл обратить внимание еще на одно преимущество. Даже «холодные» контакты, которые вы получаете благодаря вашему дереву рекомендаций, позволяют вам с гораздо большей вероятностью начать общение, чем классические «холодные» звонки наугад. Представьте, что вы разговариваете по телефону с *секретарем* Джона Смита. Не проще ли было бы вам общаться с ним, если бы вы *смогли назвать* имя человека, по рекомендации которого вам нужно пообщаться с Джоном? Разумеется, вы хотели бы иметь возможность сказать: «Я хотел бы пообщаться с Джоном Смитом по просьбе Майкла Джонса. Прошу вас соединить меня с господином Смитом». В этом случае шансы на то, что Джон Смит решит с вами поговорить, значительно повышаются.

Вот вам почти гарантированный способ заработать больше денег: каждый раз, когда вы заключаете сделку, напишите бумажные или электронные письма всем клиентам, благодаря которым вы смогли ее заключить (двигаясь от ствола, по одной ветке к другой), и поблагодарите каждого за то, что они вам порекомендовали такого-то и такого-то! «Поливайте» ваше дерево рекомендаций – дайте вашим потребителям знать, насколько вы их цените. Деньги растут на деревьях!

Проверьте ваше понимание

В чем заключаются два преимущества выращивания «леса» рекомендаций?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Определите шесть клиентов, с помощью которых вы можете начать высаживать «лес» рекомендаций. Определите даты встреч с ними – и начните сажать «денежные деревья».

Ответ.

1) Вам не придется начинать работу по поиску потенциальных покупателей с нуля, с помощью звонков наугад. 2) Потенциальные покупатели с большей вероятностью примут ваши звонки и вступят с вами в разговор.

Правило № 12

Отвечайте на каждый вопрос встречным вопросом

Доводилось ли вам отвечать на вопрос потенциального покупателя – и при этом жалеть, что вы это делаете?

- **Определите, в чем состоят намерения потенциального покупателя, задающего вам вопрос.**
- **Не отвечайте автоматически.**
- **Когда вы берете себе за правило давать прямые ответы на вопросы, то сами создаете для себя значительное напряжение.**

- Что же значит это правило?
- В связи с чем вы задаете такой вопрос?
- Разве это не очевидно?
- Что вы имеете в виду под «очевидным»?
- Почему вы не отвечаете на мой вопрос?
- Почему вы считаете, что я не отвечаю на ваш вопрос?
- Разве вы не пытаетесь уклониться от прямого ответа на мой вопрос?
- Разве?

Разумеется, вы не должны использовать это правило для того, чтобы играть в глупые игры с вашими потенциальными покупателями. Однако в основе этого правила лежит вполне четкая концепция: потенциальные покупатели обычно не задают по-настоящему важные вопросы сразу. (См. правило № 38: *«Проблема, о которой говорит потенциальный покупатель, никогда не является истинной»*.) Вместо этого они предпочитают использовать «дымовую завесу», за которой скрываются

их истинные вопросы и намерения. Не отвечайте на вопросы, формирующие «дымовую завесу», – задавайте собственные: это не позволит потенциальному покупателю поставить вас в тупик.

Что должен означать вопрос, задаваемый потенциальным покупателем?

Не дайте загнать себя в угол. Поймите, с какой целью задается вам тот или иной вопрос.

Пример. Брюс представляет компанию, занимающуюся маркетингом и связями с общественностью. Он встречается с владельцем нового ресторана, чтобы обсудить рекламную кампанию. Владелец задает вопрос: «Каков опыт вашей фирмы в создании рекламных кампаний для ресторанов?» Компания Брюса имеет значительный опыт в этой сфере, поэтому Брюс уверенно отвечает: «Мы много работаем с ресторанами и провели целый ряд успешных кампаний». Однако его собеседник сразу же парирует: «Я надеюсь, вы не собираетесь рассказывать мне об идеях, которые вы уже использовали для других?»

Не замыкайтесь в своем понимании. Выясните истинное намерение, с которым вам задают вопрос.

Брюс может оправиться от этого удара, однако обратите внимание на то, в какую сложную ситуацию он поставил сам себя, не подумав об истинной подоплеке вопроса. Если бы он понял ход мыслей потенциального клиента, то подыскал бы более приемлемый ответ.

Давайте дадим Брюсу еще один шанс. Представим, что он ответил на вопрос – «дымовую завесу» встречным вопросом.

Владелец: Каков опыт вашей фирмы в создании рекламных кампаний для ресторанов?

Брюс: Отличный вопрос. А почему вы задаете его?

Владелец: Наш ресторан уникален – уникально наше меню, уникально само место, в котором мы находимся, – и мы хотим, чтобы наша рекламная кампания в полной мере отражала эту уникальность.

Брюс: Это вполне логично. Конечно, в каждом проекте есть свои тонкости и особенности. Каждый рекламный проект должен нести в мир «месседж» клиента – то, что он хочет сообщить о себе и своем

продукте, – и для этого должны быть выбраны правильная тема, правильные слова и правильные образы. Мы знаем, что нет двух абсолютно одинаковых ресторанов, и наши рекламные кампании никогда не повторяют друг друга.

В результате Брюс не ответил на вопрос – «дымовую завесу», заданный владельцем ресторана. Вместо этого он ответил на истинный вопрос.

В нашем примере Брюс понял, в чем состоит истинный вопрос. Иногда для того, чтобы определить истинный вопрос потенциального покупателя, требуется задать два-три встречных вопроса.

Обратите внимание и на то, что Брюс не «выстрелил в ответ». Сначала он дал хорошую оценку вопросу своего собеседника, а затем дал продуманный и приемлемый в этой ситуации ответ.

Бывают ли случаи, когда вам следует просто ответить на вопрос собеседника, а не задать в ответ свой? Разумеется – когда вы уверены в том, что ваш ответ сможет вам помочь или по крайней мере вам не повредит. Например, если ваш потенциальный покупатель спрашивает: «Который час?», то ваш ответ «Хороший вопрос... А почему вы спрашиваете?» вызовет в лучшем случае недоуменный взгляд со стороны вашего собеседника.

Проверьте ваше понимание

В чем заключается основная опасность прямых ответов на вопрос, заданный вашим потенциальным покупателем?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Вспомните три случая, когда вы давали потенциальному покупателю детальный ответ на то, что впоследствии оказалось «дымовой завесой». Сформулируйте варианты ответа, которые помогли бы вам понять истинные намерения, связанные с вопросом вашего потенциального покупателя.

Ответ.

До тех пор, пока вы не понимаете, с какой целью задается тот или иной вопрос (то есть в чем состоит истинный вопрос), вы рискуете дать ответ, из-за которого окажетесь в невыгодной ситуации.

Правило № 13

Не пытайтесь читать мысли

Доводилось ли вам делать относительно потенциального покупателя предположения, которые впоследствии оказались нереалистичными?

- **Не принимайте во внимание предположения, не основанные на фактах и свидетельствах.**
- **Не пытайтесь читать между строк.**
- **Спросите у потенциального покупателя, что он имеет в виду.**

Потенциальный покупатель говорит что-то вроде: «Все выглядит замечательно. Я думаю, что у нас есть отличный шанс сделать это вместе». Продавец мысленно потирает руки: дело сделано!

Другой потенциальный покупатель говорит: «Мы надеемся, что доставка будет произведена в более короткие сроки». Продавец думает: «Чтобы получить контракт, мне придется ускорить работу по исполнению заказа».

Каждый из этих продавцов виновен в *угадывании мыслей* покупателя – они делают предположения, не основанные на фактах, и пытаются читать между строк.

Что означает выражение «отличный шанс» в первом примере? Непонятно. Нужно это выяснить. Была ли фраза со стороны второго потенциального покупателя – «Я надеюсь на более короткие сроки поставки» – требованием или просто пожеланием? Мы не можем знать этого наверняка, если не попросим разъяснений.

Получите факты.

Когда потенциальный покупатель использует туманные слова или выражения, попросите объяснений. К примеру, продавец вполне может поинтересоваться у первого потенциального покупателя, что именно тот понимает под «отличным шансом». А для того чтобы понять смысл фразы второго покупателя, стоит задать ему вопрос: «Вы говорите это, потому что...?» Не стоит сразу приступать к умозаключениям. Получите достаточное количество фактов.

«У вас должна быть какая-то причина, по которой вы это говорите»

Когда собеседник Боба сказал: «У нас уже есть поставщик этой услуги», – Боб в ответ начал перечислять преимущества своей компании, выделявшие ее среди других. Большинство из пунктов этого списка не имели для потенциального покупателя никакого смысла.

Было бы гораздо лучше, если бы Боб начал такой диалог.

Покупатель: У нас уже есть поставщик этой услуги.

Мы работаем с ним уже несколько лет.

Боб: И что это означает?

Покупатель: В целом нам нравится, как работает эта компания.

Боб: И?

Покупатель: У нас должны быть весомые причины, чтобы сменить их на кого-то другого.

Боб: Например?

Покупатель: Ну, возможно, для нас был бы важен фактор контроля качества. Нам поступает больше бракованных продуктов, чем хотел бы видеть наш начальник.

Теперь Бобу есть о чем поговорить! *Отвечая* на заявления потенциального покупателя вопросами, Боб смог, не читая его мысли, понять суть основной проблемы: уважение потенциального покупателя к деловым отношениям, сложившимся за несколько лет. У него появилась возможность продолжить дискуссию.

Никто не может в точности сказать, что именно думает потенциальный покупатель. Может быть, стоит просто задать несколько вопросов, чтобы узнать это наверняка?

(См. также правило № 12: «*Отвечайте на каждый вопрос встречным вопросом*» и правило № 38: «*Проблема, о которой говорит потенциальный покупатель, никогда не является истинной*».)

Проверьте ваше понимание

Почему опытные продавцы склонны нарушать это правило чаще, чем новички в продажах?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Сформулируйте два типа возражений, например: «Ваши цены слишком высоки» или «Вашей компании нет в списке одобренных руководством поставщиков». Сформулируйте две или три разумные причины, по которым потенциальные покупатели могут делать подобные заявления. Затем придумайте вопросы, которые вы могли бы задать для того, чтобы понять истинную суть каждого заявления.

Ответ.

Продавцы со стажем обладают большим опытом, позволяющим оценить ту или иную ситуацию. Соответственно, они могут быстрее прийти к заключению – раньше, чем выявят важные особенности, связанные с конкретным потенциальным покупателем.

Правило № 14

Тот, кто просто слушает, не является потенциальным покупателем

Доводилось ли вам говорить слишком много, вместо того чтобы заниматься продажами?

- **Вы рассказываете или продаете?**
- **Выявите потенциальную проблему.**
- **Заставьте потенциального покупателя заговорить о ней. А сами замолчите!**

Тра-ля-ля!

Позвольте предложить вам работающий принцип: в ходе любой встречи, посвященной продажам, потенциальный покупатель должен в основном говорить, а продавец – слушать. Этот принцип в особенности важен на первых встречах с потенциальными покупателями.

Дэвид Сэндлер предположил, что потенциальный покупатель должен говорить примерно 70 процентов времени встречи. Однако обычно все бывает наоборот. Продавец чувствует себя обязанным рассказать как можно больше о свойствах, преимуществах и

уникальных условиях работы, связанных с его продуктом. Тем самым он стремится заинтересовать потенциального покупателя.

Если потенциальный покупатель хочет узнать технические детали, связанные с вашим продуктом, он может просто посетить ваш сайт или прочитать вашу информационную брошюру. Для этого ему не нужно тратить время на встречу с вами.

Вы рассказываете или продаете?

Продажи не связаны с долгими рассказами. Цель продаж – помочь потенциальному покупателю связать ваши продукты с возможностью удовлетворения его желаний и потребностей. Другая цель продаж – помочь человеку выявить потребности, которые были для него неясны. Каким образом? Сначала вы должны задать вопрос, приводящий к размышлениям, а затем начать слушать. *Просто внимательно слушать.*

Давайте определим, в чем состоит разница. Рассказ может выглядеть примерно так: «Наш программный продукт позволяет оценить величину складских и дистрибуционных расходов в соответствии с продажами в определенных регионах, за счет чего у вас появляется возможность определить пути экономии издержек. Более чем в 72 процентах случаев за последние 12 месяцев мы смогли выявить направления экономии, приводящие к снижению издержек на 18–34 процента в зависимости от отрасли. *Тра-ля-ля* надежность. *Тра-ля-ля* возврат на инвестиции. *Тра-ля-ля* круглосуточная поддержка семь дней в неделю».

Информативно? В определенной степени. Заставляет размышлять? Не особенно. С таким же успехом вы могли бы вручить потенциальному покупателю свою брошюру и прочитать вместе с ним ее хором!

Вы можете слушать или говорить, но не можете одновременно делать и то и другое.

Продажи требуют *вовлечения* потенциального покупателя. Вы можете стимулировать интерес, лишь задавая вопросы, заставляющие размышлять. Этот способ значительно эффективнее простого перечисления свойств и преимуществ вашего товара. Вот пример вопроса, привлекающего внимание покупателя.

«Представим, что у вас есть способ анализа складских и дистрибуционных расходов и их сравнения с продажами в

соответствующих регионах. Этот способ позволяет точно определить, сколько ваших денег уходит впустую. Как вы думаете, к каким выводам вы могли бы прийти с помощью этого способа?»

Информативно... и провокационно! Подобные вопросы ясно высвечивают для потенциального покупателя его проблему – чрезмерные расходы, связанные с излишними мощностями. Это стимулирует развитие разговора о степени достоверности данных, которую способен обеспечить предлагаемый вами способ. Это заставляет потенциального покупателя говорить.

Когда ваш потенциальный покупатель начинает говорить, замолчите и не перебивайте его. Вы не можете слушать и говорить одновременно. Позвольте потенциальному покупателю закончить его речь, и лишь затем задайте следующие вопросы или прокомментируйте сказанное. Кроме того, пока ваш собеседник что-то говорит, не отвлекайтесь и не пытайтесь думать о том, что вы собираетесь ему сказать. Если вы размышляете над своей следующей фразой, то в этот момент вы не слушаете собеседника!

Говоря слишком много, вы рискуете упустить сделку. Но вы никогда и ни при каких условиях не потеряете ее, если будете внимательно слушать.

Проверьте ваше понимание

Почему вопросы эффективнее привлекают внимание и интерес потенциального покупателя, чем рассказ о свойствах и преимуществах вашего продукта?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Придумайте для каждого из важных аспектов вашего продукта вопрос, наводящий на размышления. Этот вопрос не должен быть просто информативным – он должен вовлекать потенциального покупателя в диалог.

Ответ.

Когда вы рассказываете о свойствах и преимуществах, ваши потенциальные покупатели находятся в пассивном состоянии – они вас слушают (по крайней мере, вы на это надеетесь). Когда вы задаете

вопрос, наводящий на размышления и заставляющий искать ответ, ваш собеседник вовлекается во взаимодействие – он больше не является лишь зрителем.

Правило № 15

Потенциальный покупатель никогда не увидит вашу лучшую презентацию

Доводилось ли вам делать презентацию, по итогам которой потенциальному покупателю требовалось время «подумать»?

- **И вновь – продажи против рассказа.**
- **Вопросы, ведущие к открытию.**
- **«Обычно в ходе беседы с людьми, находящимися в сходной с вами ситуации, мы обсуждаем А или Б».**

Однажды, когда я рассказывал об этом правиле, один из участников семинара поднял руку и спросил: «Значит ли это, что все презентации должны быть устными, без письменной части или визуальной поддержки?»

Нет. Правило говорит совершенно о другом!

Суть его сводится к следующему: нужно помогать потенциальному покупателю *самостоятельно открыть* для себя причины, по которым он должен покупать что-то у вас. Как это сделать? Вы не должны рассказывать или объяснять. Напротив, вы должны *задавать вопросы*, позволяющие покупателю лучше понять ситуацию и привести его к нужному для вас открытию.

Некоторые считают, что цель презентации в том, чтобы побудить собеседника к покупке. Так ли это? А может быть, дать потенциальному покупателю самостоятельно определить причины, по которым ему стоит покупать у вас, *задолго до вашей презентации?*

Вряд ли потенциальный покупатель будет *задавать себе вопросы и искать ответы*, позволяющие выявить причины покупки у вас, так, как это делается в ходе диалога на презентации. Для вас гораздо важнее не поразить собеседника, а заключить с ним сделку – именно поэтому мы говорим о «презентации, которую потенциальный покупатель никогда

не увидит».

Приведу пример «незаметной презентации».

Продавец: Обычно, когда я обсуждаю вопросы повышения производственной эффективности с владельцами фабрик, подобных вашей, наше общение вращается вокруг одной-двух тем: увеличение масштабов производства при одновременном снижении процента брака или сокращение производственных издержек без ущерба для качества изделий. Насколько эти вопросы важны для вас?

Помогите потенциальному покупателю определить основные причины, по которым ему стоит что-то покупать у вас. Причем сделайте это до вашей презентации.

Обратите внимание: продавец смог совместить рассказ и вопрос, основываясь на своем знании ситуации в отрасли и возможностей своей компании. Он сконцентрировался на двух вопросах, в которых его компания является экспертом, и повел дискуссию именно в этом направлении. После того как владелец скажет о важности вопроса А или вопроса Б, продавец может попросить его рассказать об этом подробнее. Такой подход заставляет потенциального покупателя говорить о том, что интересно для него самого. Разумеется, он говорит не о том, что интересно для него *в принципе*, а о том, в чем ему может помочь компания продавца!

По ходу этой «незаметной презентации» продавец может задавать дополнительные вопросы, которые позволяют потенциальному покупателю получать дополнительные знания и помогают ему сконцентрироваться на тех или иных аспектах услуги, предоставляемой компанией продавца.

Вот примеры.

Продавец: Если бы вы смогли проанализировать эффективность различных этапов работы с сырьем до момента производства или различных стадий производства (в особенности сравнительную производительность), к каким выводам вы могли бы прийти?

Продавец: Если бы у вас на производстве можно было интегрировать процессы снятия заусенцев и финальной полировки, как бы это повлияло на объемы выпуска продукции?

Определив позитивные исходы, возможные при применении вашего продукта, вы сможете на следующем этапе сформулировать вопрос, подводящий к этим исходам: вопрос, позволяющий вашим потенциальным покупателям определить преимущества этих исходов для самих себя. Если понимание потенциального покупателя, что он может работать с вами, возникает до начала презентации, то вы сможете осуществлять продажу на совершенно новом уровне – создавая великие «презентации», которые ваши потенциальные покупатели никогда не увидят.

Проверьте ваше понимание

Почему потенциальные покупатели так и «не увидят» вашу реальную презентацию?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Запаситесь отличной презентацией. Однако перед этим придумайте как минимум пять вопросов, позволяющих выявить реальную потребность или желание вашего потенциального покупателя, а также подтолкнуть его к желательному исходу с помощью вашего продукта.

Ответ.

Потенциальные покупатели «не видят» реальную презентацию по четырем причинам. 1) Она происходит на ранних этапах процесса продаж, в момент, когда определяется сама возможность сотрудничества. 2) Она имеет форму вопросов, а не демонстрации или объяснений. 3) Она концентрируется на потенциальном покупателе и его проблемах, задачах и целях. 4) Потенциальный покупатель настолько глубоко вовлекается в интересные для него размышления, что не замечает, как ваши вопросы начинают подталкивать его к заключениям.

Правило № 16

Никогда не просите покупателя о контракте – заставьте его сдатьсья

Случалось ли вам упустить сделку из-за желания поскорее ее заключить?

- Должны ли вы «всегда просить о заказе»?
- Движение в сторону взаимного решения.
- Как заставить потенциального покупателя «сдаться» и отказаться от других вариантов.

Обычно продавцов учат «всегда просить о заказе». Такая просьба может считаться приемлемой стратегией, лишь когда это последняя надежда. Но это никогда не должно становиться нормальной практикой. Подобная просьба нарушает баланс в ваших отношениях с потенциальным покупателем. Она заставляет его подняться на ступеньку выше, а вас – опуститься на ступеньку ниже.

Если вы вынуждены *просить* о заказе, то подобный совместный бизнес уже не является взаимным решением, то есть взаимным признанием его преимуществ и формированием деловой связи. Ваша просьба о заказе означает просьбу об одолжении. Это формирует у вас вынужденную привязанность к вашему новому клиенту.

«Заставить потенциального покупателя сдатьсья» *не означает* «давить на него с целью получения заказа». Подобная манера поведения также приведет к потере баланса в отношениях между сторонами. Потенциальный покупатель «сдасться» (с вашей помощью), когда откажется от дальнейшего поиска альтернативных продуктов, способных решить его проблемы. Вы побуждаете покупателя «сдаться», убеждая его в том, что именно ваш продукт наилучшим образом подходит для его ситуации.

Давайте вернемся к примеру, о котором мы говорили при описании предыдущего правила. Посмотрим, как может развиваться диалог.

Продавец: Если бы ваша производственная команда имела возможность интегрировать процессы снятия заусенцев и финальной

полировки, то как бы это повлияло на объемы вашего производственного выпуска?

Потенциальный покупатель: Я уверен, что это оказало бы положительное воздействие, однако насколько важным оно было бы, я затрудняюсь ответить.

Продавец: Имело бы, по-вашему, смысл провести дополнительное исследование, чтобы определить степень влияния этого нововведения на производство?

Потенциальный покупатель: Думаю, да.

Продавец: Мы можем сделать это для вас. От вас потребуются символические инвестиции, а в результате работы вы получите данные, которые помогут вам принять решение о необходимости перестройки производственной линии. Хотели бы вы, чтобы мы сделали это для вас?

Покупатель: Это стало бы неплохим первым шагом. Что нам потребуется, чтобы начать работу?

Обратите внимание на то, что продавец не вынуждал покупателя заключить контракт. Он скорее продолжал вовлекать потенциального покупателя в дальнейший диалог с помощью новых вопросов и направлял его в сторону принятия разумного решения об инвестировании в первоначальные исследования. Финальный вопрос «Что нам потребуется, чтобы начать работу?» являлся запросом от одного профессионала к другому а не просьбой зависимого лица. (Продавец в этой ситуации мог бы задать вопрос: «С чего мы могли бы начать?»)

Неужели все так просто? Да. И нет.

Для того чтобы прийти к такому результату необходимо несколько предпосылок. Вы должны добиться определенного взаимопонимания с вашим потенциальным покупателем и сформировать некую степень доверия к вам, которая позволит ему вести с вами открытую дискуссию. Вы также должны хорошо представлять себе свой продукт, чтобы знать, в каком направлении стоит подталкивать вашего потенциального покупателя.

Если вы вынуждены просить о заказе, то ваше дальнейшее взаимодействие с покупателем не строится на принципе взаимности решения.

Проведите критический анализ. Выявите ситуации, в которые вы бываете чаще всего вовлечены. Затем определите, какие решения были бы наиболее приемлемы в этих ситуациях. А затем сформулируйте вопросы, которые могли бы подтолкнуть ваших потенциальных покупателей к этим решениям. Практика, практика, практика... Практикуйтесь до тех пор, пока не научитесь задавать свои вопросы в непринужденной и уместной обстановке.

И наконец – после того как вы сделаете все это и заложите основы связи, – спросите потенциального покупателя как коллега коллегу о том, что должно случиться на следующем этапе.

Проверьте ваше понимание

Какое психологическое влияние на продавца оказывает просьба о размещении заказа?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Подумайте хотя бы о двух ситуациях, при которых вы просили другую сторону о заказе вместо того, чтобы формировать деловую связь между вами как равными партнерами. Составьте и начните применять на практике вопросы, которые могли бы привести вашего потенциального покупателя к выводам, что ваше предложение – это наилучшее решение проблемы, с которой он столкнулся.

Ответ.

Это нарушает баланс равного положения партнеров при переговорах и направляет переговоры в неверное русло. В результате потенциальный покупатель поднимается на ступеньку выше и делает другой стороне одолжение, разместив у нее заказ.

Правило № 17

Профессионал осознанно делает свою работу не совсем профессионально

Свойственно ли вам заполнять своей речью дискомфортные паузы?

- Соответствует ли вашим лучшим интересам то, что вы говорите или делаете?
- Переждайте тишину.
- Занимайтесь продажами так, как это делают врачи.

Дэвид Сэндлер учил, что никогда не стоит задавать вопросы, делать заявления и т. п., пока не наступит подходящий момент для продажи. Также он учил, что лучший диалог о продаже должен примерно на 70 процентов состоять из речи потенциального покупателя.

Держа оба этих принципа в голове, подумайте над следующим вопросом: *каким образом* вы сможете побудить вашего потенциального покупателя говорить 70 процентов времени вашего общения? Вот вам ответ: когда следует, ответьте вопросом на вопрос (см. правило № 12: «*Отвечайте на каждый вопрос встречным вопросом*»), а затем замолчите. Иными словами, ведите себя не совсем профессионально – и делайте это осознанно.

Вы должны научиться смелости, необходимой для того, чтобы задавать «дурацкие» вопросы. Затем *научитесь переждать тишину!*

Например...

Покупатель: Должен сказать, что цена, предлагаемая вашими конкурентами, мне нравится гораздо больше.

Вы: Ясно. Это все? (*А теперь помолчите!*)

Если воцарившаяся тишина создает у вас ощущение дискомфорта или собственного непрофессионализма, вы должны это перебороть. Представьте, что вы общаетесь со своим врачом. Врачи лучше многих других владеют искусством «ответа вопросом на вопрос». Ваш доктор часто будет так поступать. Когда он это делает, вы можете быть уверены, что он сможет выждать и добиться вашего прямого ответа перед тем, как назначить вам курс лечения!

Начните процесс продажи заново, задав вопрос «Это все?».

Что происходит, когда вы приходите к доктору и жалуетесь на боль в плече? Станет ли доктор, *выслушав* вашу жалобу, сразу же ставить диагноз? Нет. Сначала он задаст вам целый ряд вопросов, а затем дождетя вашего ответа. Сложно доверять доктору, который, задав пациенту вопрос, в ожидании ответа начинает нервно заполнять тишину

обсуждением других тем.

Еще одна иллюстрация такого «непрофессионального» подхода – в старом телевизионном сериале «Коломбо». Возможно, вам довелось его видеть. Главный герой сериала (детектив в поношенном плаще) уже подходит к двери, собираясь покинуть комнату, а затем останавливается для того, чтобы задать последний вопрос, довольно-таки глупый на первый взгляд. Он даже извиняется за то, что вынужден его задать. *Он терпеливо ждет ответа.* После нескольких таких «дурацких» вопросов детектив Коломбо загоняет преступника в ловушку.

«Это все?» – классический глупый вопрос. (См. также правило № 31: «*Заклучите сделку или остановите работу над ней.*») Ответ на вопрос «Это все?» (если вы сможете его дождаться) способен абсолютно точно рассказать о будущем ваших отношений с покупателем и часто может подсказать, какие следующие шаги стоит сделать для закрепления своих позиций.

Тем не менее иногда полезным будет задавать не «глупые», а даже слишком умные вопросы. Например: «Вы оценили наше предложение как слишком дорогое. А приняли вы во внимание тот факт, что наш сервисный план покрывает все девять категорий имеющегося у вас оборудования?» Такие вопросы чаще всего задают те продавцы, которые работают уже давно и много знают о свойствах своих продуктов. Эти продавцы настолько гордятся своими знаниями, что готовы поделиться ими с любым человеком, который согласится их выслушать.

В этом заключается ирония нашей профессии. На заре своей карьеры мы задаем потенциальным покупателям «глупые» вопросы. Затем, по прошествии лет, мы становимся все более уверенными и все лучше понимаем, что делаем. Мы узнаем о наших продуктах значительно больше, чем следует рассказывать потенциальным покупателям. Поэтому, если мы окажемся недальновидными, наши знания о продукте вкупе с уверенностью, что мы точно знаем, что говорить и делать, могут привести к тому, что мы перестанем задавать «глупые» вопросы. Обычно, когда это происходит, мы начинаем много говорить на наших встречах с клиентами.

Если нам повезет, мы сможем вновь вспомнить о том, как задавать «глупые» вопросы и заняться *слушанием* потенциального покупателя. В этом заключается наилучший способ постановки диагноза. Наилучший

способ раскрытия преступления. И, по всей видимости, лучший способ формирования деловых связей.

Проверьте ваше понимание

Почему нужно задавать «глупые» вопросы?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Определите три ситуации, когда вы в процессе продажи начинаете слишком много говорить. Сформулируйте «глупые» вопросы, которые вы могли бы задать в этих ситуациях, чтобы переключить фокус обратно на потенциального покупателя и позволить ему объяснить свою позицию.

Ответ.

«Глупые» вопросы с вашей стороны дают потенциальному покупателю возможность говорить: разъяснять свою позицию и чувствовать себя уверенно. Если вы сможете побудить потенциального покупателя говорить с вами, вы с большой вероятностью сможете услышать, чего именно ему не хватает для заключения сделки.

Правило № 18

Не дорисовывайте «чайки» в картине потенциального покупателя

Случалось ли вам делиться с потенциальным покупателем «отличной идеей», которая убивала возможность заключения сделки?

- **Чья это «картина» на самом деле?**
- **Задавайте безопасные для вас вопросы.**
- **Позвольте потенциальному покупателю самому «нарисовать чайку на своей картине».**

Второклассницу Нэнси называли «многообещающей юной художницей». На уроке рисования она изобразила красивый пейзаж: домик, солнце... Правда, картина была несколько несбалансированна:

все основные объекты располагались слева.

Учительница Нэнси посмотрела на картину и сказала: «Нэнси, отличная работа. Однако нужно нарисовать что-нибудь и на правой стороне». С этими словами она взяла кисть и нарисовала чайку в правом верхнем углу.

Вечером того дня Нэнси была на удивление тихой и не принимала участия в домашних делах. За ужином отец спросил, в чем проблема. Девочка принесла листок, сложенный в несколько раз. Отец развернул листок, на котором была изображена картина, и внимательно посмотрел на него. «Нэнси, это очень красивый рисунок, – сказал он. – Особенно мне нравится чайка». Нэнси выбежала из комнаты в слезах.

Превратите вашу отличную идею в отличную идею потенциального покупателя.

После того как отец понял, что проблема была в нарисованной учительницей чайке, он решил обсудить эту ситуацию с самой преподавательницей. Та в ответ прочитала ему целую лекцию о теории искусства. Она настаивала, что рисунок *нуждался* в каком-то объекте справа. Разочарованный ответом учительницы, отец Нэнси встретился с директором школы, а после этого – со своим адвокатом.

Одна битва следовала за другой; дело дошло до судебного разбирательства. На суде стороны часами говорили о свободе самовыражения, роли учителя, природе психических расстройств и так далее. После того как судья внимательно выслушала обе стороны, она спросила Нэнси, почему та так расстроилась из-за нарисованной чайки. Нэнси ответила: «Я расстроилась, потому что я ее там не видела». Дело было закрыто, а решение было принято в пользу Нэнси.

Дело в том, что ваш потенциальный покупатель *еще до момента начала* вашей с ним встречи нарисовал в голове собственную картину своих потребностей. Каждое изменение или дополнение, которое вы пытаетесь привнести в эту картину, может заставить вашего потенциального покупателя почувствовать себя так же дискомфортно, как Нэнси. Каждое изменение, вносимое вами в «большую картину», которую видит потенциальный покупатель, дает ему повод вам не поверить или отказаться от вашего продукта. Если дополнение или изменение, которые вы хотите сделать, позволяют еще лучше удовлетворить требования покупателя, вы должны предложить это так,

чтобы потенциальный покупатель мог сам увидеть открывающуюся перед ним возможность и управлять процессом.

Каким образом можно побудить потенциального покупателя увидеть необходимость изменений? Если вы внимательно прочитали предыдущие правила, вы уже понимаете, как это сделать: задавайте ему хорошие вопросы. Правильные вопросы позволят вам «пощупать воду», не рисуя при этом своих чаек, и без опаски проверить реакцию потенциального покупателя.

Вопросы могут быть следующего характера.

– Как вы думаете, может ли *чайка* более эффективно удовлетворить ваши потребности?

– Мне кажется, что *чайка* не совсем применима в вашем случае, я не ошибаюсь?

– Вы не упомянули о *чайке*, может, нам поговорить о ней?

– Если мы попытаемся применить *чайку*, приведет ли это, по-вашему, к иному результату?

В каждом случае, если потенциальный покупатель даст положительный ответ на вопрос, вы получаете право спросить: почему? И теперь потенциальному покупателю придется объяснить, для чего ему нужна *чайка*.

Если же потенциальный покупатель даст отрицательный ответ, вы всегда можете сказать: «Я думал иначе». Вы опять в безопасной зоне! У вас появляется еще один шанс. Возможно, у вас появится возможность еще раз поделиться своей идеей, представив ее под другим углом.

Если в итоге ваша *чайка* окажется на картине потенциального покупателя, это произойдет потому, что он захотел поместить ее туда.

Проверьте ваше понимание

Что такое «*чайки*» и в чем заключается их потенциальная опасность?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Вспомните случаи, когда вы попытались «нарисовать чайку» на картине вашего потенциального покупателя. Какова была его ответная реакция? Теперь определите аспекты вашего продукта, обладающие дополнительной ценностью, в которых ваш потенциальный покупатель

обычно не испытывает потребности. Затем сформулируйте ряд вопросов, позволяющих вам «пощупать воду» и помогающих рассказать об этих аспектах продукта, ничем не рискуя.

Ответ.

«Чайки» представляют собой свойства вашего продукта, в отношении которых ваш потенциальный покупатель не выразил интереса и в которых он не испытывает потребности. Если вы начнете рассказывать о своих «чайках» до того, как потенциальный покупатель сам осознает их преимущества, то ваш ненужный рассказ даст ему основания отказаться от вашего предложения.

Правило № 19

Никогда не помогайте потенциальному покупателю завершить вашу встречу

Случалось ли вам быстро сворачивать встречу, когда что-то начинало идти не так?

- **Не сворачивайте разговор слишком быстро.**
- **Спросите, что именно в ваших словах или действиях привело к проблеме.**
- **Позвольте потенциальному покупателю «разгрузиться».**

Время от времени вам придется общаться с потенциальными покупателями, скептически оценивающими ценность вашего продукта или способность вашей компании делать свою работу. По непонятной для вас причине вы будете получать недружелюбные или даже враждебные ответы на ваши вопросы. Возможно, в прошлом ваши собеседники имели негативный опыт работы с вашей компанией, другой компанией из вашего сектора или другим продавцом, который мог предлагать им что-то совершенно иное. В чем бы ни заключалась причина, атмосфера на встрече может стать дискомфортной. Стоит ли в таких случаях просто завершить встречу или обсуждение, сказав что-нибудь типа: «Сожалею, что побеспокоил вас»?

Даже когда вы оказываетесь в напряженной или неловкой ситуации,

никогда не помогайте собеседнику завершить встречу. Вместо этого попытайтесь понять, что именно происходит. Возможно, ваш потенциальный покупатель озабочен вопросом, о котором вы не имеете никакого представления. В этом случае заданный вами «глупый» вопрос и последующее молчание могут помочь вам разобраться в происходящем. (См. правило № 17: «Профессионал осознанно делает свою работу не совсем профессионально».)

Поймите, что происходит на самом деле.

Если вы чувствуете, что ваш собеседник настроен скептически или ведет себя по отношению к вам грубо, скажите ему об этом открыто, но не враждебно.

Позвольте привести несколько примеров.

– Билл, мне кажется, что вы настроены скептически. Я что-то не то сказал?

– Билл, мне кажется, в нашем обсуждении присутствует какая-то неуверенность. Вас смутили какие-то мои действия?

– Билл, я чувствую недружелюбие с вашей стороны. Подозреваю, что за этим кроется нечто большее. Я прав?

Говорите открыто о неловкости – или любом странном ощущении, которое вы испытываете. Раскройте свои карты, и сделайте это так, чтобы потенциальный покупатель не смог это проигнорировать. Возьмите на себя ответственность *за начало* обсуждения, и случится поразительная вещь: мяч окажется на стороне вашего собеседника. Потенциальному покупателю придется ответить на ваше заявление или вопрос, а кроме этого, взять на себя часть ответственности за *решение* возникшей проблемы. Позволяя ему «разгрузиться» и обсудить сказанное или сделанное вами, вы сможете расчистить путь и продолжить встречу в нормальной рабочей атмосфере.

Попытайтесь понять, что происходит, *до того*, как решите уйти. Вы сможете узнать что-то, о чем раньше не задумывались. И, без всякого сомнения, узнаете больше о потенциальном покупателе.

Проверьте ваше понимание

Что вы можете получить, открыто признавая и беря на себя ответственность за то, что ваша встреча становится дискомфортной или

непродуктивной?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Вспомните хотя бы о двух встречах с вашими покупателями, посвященных продаже и оказавшихся непродуктивными или скомканными. Придумайте вопросы, которые вы могли бы задать в подобных ситуациях в будущем для того, чтобы выдвинуть препятствия на передний край – и взять на себя ответственность за их преодоление.

Ответ.

Открытое признание происходящего позволяет выложить карты на стол и приступить к решению возникшей проблемы. Беря на себя ответственность за то, что вы могли сказать или сделать что-то неправильно (в результате чего возникает дискомфортная ситуация), вы получаете возможность вовлечь потенциального покупателя в обсуждение, привести ситуацию в норму и продолжить реализовывать свои планы. Если причина дискомфортной ситуации не связана с вами, потенциальный покупатель, скорее всего, скажет вам об этом, а кроме того, объяснит происходящее – и вы сможете получить ценную информацию, которую никогда бы не получили, просто завершив встречу.

Правило № 20

Результатом профессиональной продажи должен быть поход в банк

Знаете ли вы, для чего занимаетесь своим делом?

- **Почему вы делаете свою работу?**
- **Продавцы умеют считать.**
- **Что можно повторить?**

В чем заключается ваша основная цель при обращении к потенциальному покупателю?

Вы хотите выстроить с ним отношения? Вызвать у него интерес к

вашему продукту? Обучить им пользоваться? Создать ощущение доверия к вам? Если вы спросите об этом десяток продавцов, то получите, скорее всего, десять различных ответов. Несмотря на то что все вышеперечисленное играет свою роль в процессе выстраивания отношений, цель работы состоит в чем-то другом. Более того, ничто из вышеперечисленного не должно становиться основной темой вашего общения с клиентом.

Истинная цель общения с потенциальным покупателем, вне всякого сомнения, – заключение сделки и подписание контракта; иными словами – *поход в банк*. Именно ваш визит в банк является *причиной* того, почему вы делаете то, что делаете вместе со своим потенциальным покупателем.

В игре под названием «продажи» счет ведется на доллары: завершённые сделки, заработанные комиссионные, полученная прибыль и так далее. Признание и награда ждут продавцов за соответствие планам продаж или их перевыполнение, за договоренности с новыми клиентами, за повышение уровня прибыльности продаж и так далее. Продавцов не награждают за «развитие дружеских отношений» или «образцовую работу по заинтересовыванию потенциальных покупателей». И разумеется, им не вручают награды за «получение одобрения со стороны других».

Вкладывайте ваше время в деятельность, которая ведет вас по дороге в банк и результаты которой могут быть измерены. Не тратьте много времени и энергии на то, что с этим не связано, – например, на переживания по поводу того, что потенциальный покупатель думает о вас как о человеке.

Повторяйте шаги, которые действительно приближают вас к банку.

Сосредоточьтесь на заблаговременной оценке имеющихся у вас возможностей по конкретным критериям. Сосредоточьтесь на продвижении определенных вами возможностей в заданном направлении – по дороге к банку. Не тратьте время на расплывчатые критерии типа *создания хороших отношений* в надежде на то, что когда-нибудь это позволит вам заключить сделку. Вы не можете измерить, насколько хорошими могут быть отношения! Спросите себя: *что необходимо сделать с этими отношениями, чтобы они указали мне*

дорогу в банк?

Сколько времени займет путь к тому, чтобы полностью использовать имеющуюся возможность? Пусть вашим проводником станет история взаимоотношений. К примеру, если для заключения определенного типа сделки обычно требуется 60 дней, а вы занимаетесь переговорами уже 120 дней, то, возможно, вы на неверном пути. Если вы неправильно оценили возможность, потратили больше времени, чем обычно, и уже потеряли надежду на какой-либо прогресс – перестаньте этим заниматься. Прекратите цепляться за эту возможность, даже если у вас отличные отношения с другой стороной и вы уже вложили много сил и времени в подготовку почвы. Если общение с потенциальным покупателем не приводит к измеримым результатам, оставьте свои попытки и направьте энергию на реализацию чего-то более достижимого.

Отказ от продолжения переговоров сегодня не означает отказа навсегда. Если у вас есть *четкое понимание* – то есть понимание, явно выраженное обеими сторонами, – того, что обстоятельства, по которым дальнейшее общение не имеет смысла, могут измениться в будущем, вернитесь к переговорам, когда это будущее наступит.

Если в вашем распоряжении есть критерии, позволяющие оценить возможность, и если вы обязуетесь применять эти критерии и соблюдать их, то вы сумеете значительно улучшить эффективность продаж новым клиентам, а кроме того, сможете быстрее заключать сделки. Применяя эти критерии на практике, вы сможете сократить время на общение с болтунами и не подходящими вам потенциальными покупателями. Ваш цикл продаж сократится, а процент заключаемых сделок возрастет. Вы обнаружите, что отправляетесь в банк быстрее и чаще, чем предполагали.

Проверьте ваше понимание

Почему «поход в банк» является основным индикатором оценки успешности деятельности по продаже?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Выявите три вида деятельности, которые, как вы думаете, помогают вам «развивать возможности», однако на самом деле лишь отвлекают

ваше внимание, забирают энергию и не позволяют использовать более продуктивные варианты. Далее определите, почему вы вкладываете время в бесперспективные проекты. Возможно, вы просто надеетесь, что эта деятельность со временем приведет к заключению контракта, и ради этого жертвуете другими занятиями (например, поиском потенциальных покупателей для нового направления бизнеса), ошибочно представляя их положительный исход менее реалистичным? Откажитесь от деятельности, которая не позволяет вам быстрее и чаще ходить в банк. Подумайте, чем заменить ее.

Ответ.

Вне всякого сомнения, успех (и выживание) организации, занимающейся продажами, определяется величиной ее чистой прибыли. Достаточный уровень прибыли зависит, помимо прочего, от прибыльности и своевременности заключаемых сделок – иными словами, от ваших походов в банк. Возможности, реализация которых занимает больше времени, чем необходимо, или которые не ведут вас в банк, напрасно отнимают ваше время и другие ресурсы и, кроме этого, негативно влияют на прибыльность компании.

Правило № 21

Продайте сегодня – обучите завтра

Случалось ли так, что ваш потенциальный покупатель терял интерес из-за того, что вы слишком много говорили о своем продукте?

- **Необходим диалог, а не монолог.**
- **Отложите обязанности по объяснению свойств продукта на потом.**
- **Начните с вопроса.**

Многие компании тратят сотни тысяч долларов на создание презентаций в PowerPoint, графиков и брошюр, пытаясь тем самым оказать содействие своим продавцам. В них нет ничего неправильного – но, к сожалению, они чаще всего используются непродуктивно. Представляя эти материалы на этапе выявления болезненных для вашего собеседника тем, вы рискуете «рассыпать леденцы в холле».

(См. правило № 2: «*Не рассыпайте леденцы в холле*».)

Наиболее правильным было бы использовать эти материалы в ходе презентации, но и в этом случае вы должны показывать только те материалы, которые помогают продемонстрировать, каким образом ваш продукт может удовлетворить потребности и желания, о которых рассказал ваш потенциальный покупатель.

Ваша цель – определить, почему и при каких обстоятельствах потенциальный покупатель может что-то у вас купить.

Оставьте рассказ обо всех возможностях вашего продукта на потом. Пока что вы не занимаетесь продажей. Это означает, что на данный момент ваша цель состоит в выяснении, почему и при каких обстоятельствах потенциальный покупатель может что-то у вас купить. Получение такой информации требует диалога, а не монолога. Вы должны задавать вопросы, помогающие выявить интересы, проблемы и ожидания потенциального покупателя. При первоначальном общении с потенциальным покупателем отложите просветительскую деятельность на потом. Придержите при себе знания о вашем продукте и информацию об уникальных условиях продажи. Вместо этого начните встречу с вопроса, позволяющего понять, что думает потенциальный покупатель о возможности покупки вашего продукта.

Пример. Давайте предположим, что вы пытаетесь что-то продать компании, занимающейся услугами международной морской доставки грузов.

Вы: Я подозреваю, что у вас имеются вопросы, связанные с организацией международной доставки. Могли бы вы задать их мне? А я постараюсь рассказать, что мы могли бы сделать для вас.

По мере того как потенциальный покупатель рассказывает о своих проблемах или задачах, вы можете задавать дополнительные вопросы о степени важности той или иной обозначенной им проблемы. Чем больше вопросов вы задаете, тем больше говорит потенциальный покупатель – а следовательно, тем больше вы узнаете о потенциальных возможностях благоприятного позиционирования вашего продукта.

Проверьте ваше понимание

В чем заключается основная опасность попыток обучения

потенциального покупателя использованию продукта на ранних этапах процесса продажи?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Посмотрите критическим взглядом на используемые вами стратегии развития процесса продажи. Вы тратите больше времени при общении с новым потенциальным покупателем на вопросы, которые ему задаете, или на рассказ о вашей компании и ее продуктах? Если вы понимаете, что слишком рано начинаете заниматься образованием потребителей, придумайте вопросы, направленные на то, чтобы лучше понять ситуацию. Такие вопросы позволят потенциальному покупателю рассказать о своих важнейших желаниях и потребностях – а это поможет вам понять, о каких именно аспектах вашего продукта вам потребуется рассказать потенциальному покупателю в деталях на следующем этапе взаимодействия.

Ответ.

Попытка объяснить потенциальному покупателю все свойства, функции и преимущества вашего продукта, предпринимаемая на первых этапах процесса продажи, отвлекает внимание от более важной цели – определения того, почему и при каких обстоятельствах потенциальный покупатель станет что-либо покупать у вас.

Правило № 22

Превратите презентацию в «завершающий удар»

Случалось ли вам упускать «момент истины» в процессе продажи?

- **Подготовьтесь.**
- **Расположите потенциального покупателя «в поле вашего зрения».**
- **Нажмите спусковой крючок.**

Охотник начал свое движение с рассветом. Он обходил деревья,

спускался по склонам и поднимался по холмам, шел вдоль излучины реки. Наконец, когда солнце уже достигло зенита, он увидел того, за кем шел все это время, – огромного лося.

Охотник снял с плеча винтовку Weatherby Mark V, приложил приклад к плечу и тщательно прицелился, чтобы сделать идеальный выстрел. Он затаил дыхание и начал потихоньку давить на спусковой крючок, а затем... затем...

Как вы думаете – нажал ли он на крючок после всей проделанной работы и долгих часов подготовки?

Разумеется, он это сделал. Именно это было его целью с самого начала. Все, что он делал до этого – выбор места для охоты, получение лицензии, исследование местности, выбор винтовки нужного калибра, тренировки по стрельбе, подгонка прицела, – позволило ему подготовиться к самому важному моменту. Его целью было вернуться домой с трофеем – добытым лосем. А вовсе не с рассказом о том, как лось от него ушел.

Не нужно быть охотником и не нужно даже одобрять (или осуждать) охоту для того, чтобы извлечь из этой истории ценный урок.

Подготовка

Когда вы собираетесь сделать презентацию, вы должны готовиться к ней не меньше, чем охотник готовится к охоте. Вы должны всесторонне оценить свои возможности и убедить самого себя в том, что с учетом потребностей и целей вашего потенциального покупателя, а также ресурсов, которые он готов инвестировать, ваш продукт действительно является наилучшим вариантом. Вы должны понять, по каким критериям будет оцениваться ваша презентация, – и решить, что презентация удовлетворяет этим критериям. Но что важнее всего – вы должны получить обязательства со стороны потенциального покупателя в том, что *он примет решение* по окончании вашей презентации. Более того, вы должны быть решительно настроены на получение от него ответа.

Готовы ли вы к заключению сделки, когда потенциальный покупатель находится в перекрестье вашего «прицела»?

Если вы не подготовитесь и не получите от собеседника заверения о

готовности принять решение, ваше тщательное прицеливание бессмысленно: у вас не будет возможности нажать на спусковой крючок и положить трофей в мешок! (См. также правило № 36: «Только те, кто принимает решения, могут заставить принять решение и других».)

Проверьте ваше понимание

Что означает выражение «поймать потенциального покупателя в перекрестье прицела»?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Внимательно изучите ваш обычный процесс подготовки презентации и определите, позволяет ли он «выстрелить», когда ваш потенциальный покупатель окажется в перекрестье вашего «прицела». Если вы замечаете какую-либо проблему, определите, какой информации вам не хватает, и придумайте вопросы, позволяющие заполнить пробелы.

Затем определите, в какой момент в процессе продажи вы можете задать эти вопросы.

Ответ.

Это выражение означает, что вы приступаете к презентации, убедившись в соответствии вашего продукта потребностям и ресурсам потенциального покупателя, что вы понимаете, чем он будет руководствоваться при оценке вашей презентации и принятии решения. Но что важнее всего – это означает, что вы в принципе получили согласие потенциального покупателя принять решение по окончании вашей презентации.

Правило № 23

Разрядите бомбу, пока она не взорвалась

Доводилось ли вам упускать сделку из-за проблемы, которую необходимо было решить на одном из предыдущих этапов работы с потенциальным клиентом?

- **Если вы понимаете, что бомба может взорваться у вас в**

руках, – разрядите ее прямо сейчас.

- **Выявите проблему как можно раньше.**
- **Не дожидайтесь, пока о ней заговорит ваш потенциальный покупатель.**

Иным продавцам свойственно вводить себя в стрессовое состояние без особых причин. Они просто сидят и ждут, когда «взорвется бомба». Не уподобляйтесь им!

Если у вас есть возможность решить проблему связанную с вашим продуктом, то не надо подвергать себя стрессу и ждать, когда эту проблему затронет ваш потенциальный покупатель. Поднимите вопрос первым. Обезвредьте бомбу!

Обсудите вопрос до того, как это решит сделать потенциальный покупатель.

Приведем пример.

Вы: Гарри, одна из проблем, с которой мы можем столкнуться при совместной реализации проекта, заключается в следующем: мы не предоставляем техническое обслуживание на местах. Насколько серьезна эта проблема для вас?

Покупатель: Боюсь, что это действительно создаст нам большие неудобства.

Вы: Давайте поговорим об этом?

Когда вы сами начинаете говорить о проблеме, вам становится проще справиться с возможными возражениями. Это гораздо лучше, чем быть в положении защищающегося. Эта стратегия может применяться практически в любой сфере вашей деятельности, связанной с продажами (или послепродажным обслуживанием), если у вас есть разумные основания предполагать возникновение проблемы или разногласий по любому важному вопросу: финансированию, кредитоспособности, срокам поставки, наличию товара на складе и так далее. Если ваш опыт подсказывает, что вы вместе с вашим потенциальным покупателем можете попасть в «яму на дороге», найдите способ сказать об этом заранее.

Не позволяйте, чтобы ваши опасения «выглядеть плохо в его глазах» или «потерять импульс» заставили вас замолчать и не обсуждать

наиболее важные вопросы. На самом деле вы будете выглядеть *более профессионально* в глазах потенциального покупателя, если сами предложите рассмотреть все спорные вопросы, руководствуясь его интересами. И если встающее перед вами препятствие не позволит развивать проект дальше, лучше узнать об этом как можно раньше.

(См. также правило № 30: «*Вы не можете потерять то, чего у вас нет!*»)

Проверьте ваше понимание

При работе над возможным контрактом определите, в чем заключается «обезвреживание бомбы», объясните преимущества этой стратегии.

Ответ приведен ниже.

Практикум

Определите три возможные «бомбы» в вашей области. К ним относятся проблемы или препятствия, возникающие при реализации той или иной возможности для продаж. Придумайте вопросы, позволяющие оценить вероятность возникновения этих проблем, которые вы могли бы задать в самом начале процесса продаж.

Ответ.

«Обезвреживание бомбы» означает обсуждение возможной проблемы на ранних этапах процесса продажи до того, как этот вопрос будет поднят потенциальным покупателем. Основное преимущество этой стратегии заключается в ее эффективности: у вас появляется шанс справиться с возможными препятствиями, способными разрушить сделку, и не затратить на это значительного времени.

Правило № 24

Знания о продукте, которые вы демонстрируете не вовремя, могут напугать собеседника

Случалось ли вам вываливать на голову потенциального покупателя все имеющиеся у вас знания о продукте?

- **Знает ли ваш потенциальный покупатель, о чем вы говорите?**
- **Не запугиваете ли вы его сверх меры?**
- **Наблюдайте за выражением его лица и движениями.**

Ваш профессиональный опыт и знание продукта могут считаться профессиональным активом, однако иногда они способны напугать потенциального покупателя. Если вы активно используете на первых же стадиях процесса продажи профессиональный жаргон или технические термины, не поняв, насколько знаком с ними ваш потенциальный покупатель, вы рискуете поставить его в неловкое положение. Это огромная ошибка! *Чувствующий себя неудобно покупатель вряд ли сможет увлечься общением с вами в ходе переговоров.*

Не позволяйте вашему опыту мешать процессу продажи.

Потенциальные покупатели, не понимающие, о чем вы говорите, могут выбрать один из двух путей.

Путь первый: они могут откровенно сказать, что не понимают, о чем вы вообще говорите, и попросят вас дать пояснения. С вашей точки зрения, это великолепно, но, честно говоря, такой вариант развития событий маловероятен. Почему? Потому что большинство людей испытывают дискомфорт, когда им приходится просить объяснений (особенно когда они общаются с продавцами).

Путь второй: они решат избавиться от источника своего напряжения, то есть от *вас!* Каким образом это может произойти? Примерно так:

Покупатель: Знаете, Том, я не предполагал, что мы уже сегодня начнем столь детальное обсуждение. У меня не так много времени. Оставьте мне свою информацию и дайте время подумать. Как только я с ней ознакомлюсь, мы обязательно вернемся к нашему обсуждению.

Проблема решена! Источник неудобства исчезает.

Ваши знания о продукте и опыт способны вызвать у покупателя доверие по отношению к вам и позволяют вам контролировать ход переговоров. Однако помните, что разминка ваших «интеллектуальных мышц» на глазах потенциального покупателя может его подавить – особенно когда вы только начинаете переговоры.

Во время разговора обращайтесь внимание на выражение лица собеседника и язык его тела. Если вы увидели, что какое-то из ваших

действий приводит к дискомфорту для него, пойдите на попятный. Скажите что-нибудь вроде: «Билл, понимаю, я увлекся и говорю непонятно. Давайте я объясню получше». После этого повторите сказанное, но в более простых выражениях.

Проверьте ваше понимание

В чем заключается основная опасность чрезмерной демонстрации знаний о продукте вашему потенциальному покупателю на первой же встрече?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Взгляните критически на ваше общение с потенциальными покупателями на начальном этапе. Выявите случаи, когда вы склонны демонстрировать знание своего продукта, рассказывать о технических деталях или использовать профессиональный жаргон. Придумайте другой способ обсуждения соответствующих вопросов. Не стоит считать, что потенциальный покупатель обладает столь же обширными познаниями, что и вы сами.

Ответ.

Если вы знаете о своем продукте больше, чем потенциальный покупатель, то демонстрация ваших знаний может заставить его почувствовать себя неловко. Самым простым способом решения этой проблемы для него будет устранение источника дискомфорта – то есть вас.

Правило № 25

Хотите узнать будущее – думайте о настоящем

Бывало ли такое, что вас просили «поскорее начать» еще до того, как вы заключали сделку?

- **Займитесь «работой в полях».**
- **Сыграйте в игру «Давайте представим...».**
- **Что, если?..**

Потенциальные покупатели часто склонны просить продавцов «проделать полевую работу» и представить результаты на следующей встрече. Иногда «работа в полях» состоит в сборе предварительных данных либо в изучении объекта. Она может включать в себя создание планов и диаграмм, интервьюирование потенциальных конечных пользователей или любую другую предварительную работу. Ожидаемым результатом должен выступать детальный анализ всего, что было выявлено в ходе предварительной (и неоплачиваемой) работы.

Как часто *вы* попадали в подобные ситуации?

Хотели бы вы узнать о том, что произойдет в результате предпринятых вами усилий? Причем узнать это *до того*, как вы потратите время и силы?

Сыграйте в игру «Давайте представим...»

Стратегия Сэндлера под названием «Давайте представим...» поможет вам получить требуемую информацию. Вот как может звучать просьба потенциального покупателя о проведении «работы в полях».

Покупатель: Должен сказать, я приятно удивлен всем, что услышал от вас. Я хотел бы увидеть предварительный план реализации проекта, содержащий примерную величину инвестиций и сроки завершения.

Не отвечайте «да» на такое предложение! Вместо этого сыграйте в игру «Давайте представим...».

Вы: Я был бы счастлив начать работу над проектом. Давайте на минуту представим, что я уже вернулся с предварительным планом, он вас полностью устраивает, сроки приемлемы, суммы инвестиций соответствуют вашим бюджетным возможностям. Что потом?

Обратите внимание на сослагательное наклонение («*был бы счастлив начать работу*») в произнесенной вами фразе. Это очень важно. Вы не говорите: «Я рад *сейчас же* приступить к делу, и работа для вас станет главным моим приоритетом!» Вы попросту не хотите налагать на себя какие-либо обязательства, пока ваш собеседник не расскажет вам, что произойдет в будущем, и не свяжет это с вашим сегодняшним решением. *Заставьте потенциального покупателя описать вам будущее уже сегодня!*

Еще один пример. Предположим, вы продаете системы обеспечения

безопасности. Потенциальный покупатель, нуждающийся в системе сигнализации для нового склада, говорит вам: «Я много слышал о вашей компании. Я хотел бы увидеть ваши идеи относительно системы сигнализации для моего склада с предварительными расчетами стоимости и сроков установки».

Для того чтобы исполнить эту просьбу вам придется осмотреть склад, спроектировать систему, удовлетворяющую всем требованиям заказчика, создать черновые графики расположения всех основных элементов, рассчитать стоимость работ и материалов, а также сроки установки, потом собрать все данные в формат делового предложения и сделать на его основе презентацию. Вы берете на себя значительные обязательства, но при этом руководствуетесь лишь смутной надеждой на то, что ваш потенциальный покупатель будет настолько поражен проделанной вами работой, что подпишет с вами контракт!

Не давайте загнать себя в рамки.

Перед тем как приступать к работе, сыграйте в игру «Давайте представим...», чтобы определить наиболее вероятный исход предпринимаемых вами усилий. Задайте потенциальному покупателю такой вопрос:

Вы: Давайте представим, что я уже посетил ваш склад, разработал систему, удовлетворяющую всем вашим требованиям, нарисовал принципиальную схему, рассчитал величину инвестиций и сроки установки, собрал всю информацию в деловое предложение и сделал для вас презентацию, в ходе которой в деталях продемонстрировал, как именно наша система будет соответствовать вашим требованиям по выявлению и документальной фиксации любого несанкционированного проникновения на вашу территорию. Что произойдет дальше?

За пятнадцать секунд вы проделали всю «полевую работу» и «сделали презентацию» – разумеется, виртуально. Если потенциальный покупатель не собирается брать на себя обязательства действовать *в ваших* интересах – и помните, что сидение у телефона в течение нескольких дней в ожидании его решения совершенно точно не соответствует вашим интересам, – то вам, по всей видимости, не стоит брать на себя какие-либо обязательства, связанные с работой. Если же в

этой ситуации вы чувствуете, что *должны* сделать предварительную работу, попросите оплатить ее! Предложите включить ваше вознаграждение за проделанную предварительную работу в общий бюджет проекта в случае, если проект будет отдан вам. Эта стратегия не гарантирует, что вы получите контракт, но хотя бы позволит вам получить деньги за проделанную работу.

Подумайте как следует!

Если вы заставите потенциального покупателя подумать о будущем уже сегодня, то не позволяйте ему загнать вас в рамки. Если потенциальный покупатель не хочет или не может взять на себя обязательства, соответствующие вашим интересам, вам нужно как следует подумать, прежде чем соглашаться на предложение «проделать работу в полях» или «рассказать о том, что вам удалось выявить».

Проверьте ваше понимание

Чем полезно играть в игру «Давайте представим...»?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Вспомните о видах «работы в полях», которую вас обычно просят проделать ваши потенциальные покупатели. Для любой деятельности, которая не является для вас «рутинной» (при этом вы сами вольны определять, что таковой считать), придумайте вопрос в рамках стратегии «Давайте представим себе...», который поможет потенциальному покупателю нарисовать картину будущего, возникающего вследствие ваших усилий.

Ответ.

Стратегия «Давайте представим...» дает возможность оценить степень готовности потенциального покупателя взять на себя обязательства, соответствующие интересам обеих сторон, а также оценить степень его готовности и желания предпринять следующие шаги. Именно на этом этапе можно оценить шансы на то, что обе стороны будут уважать взятые на себя обязательства.

Правило № 26

Люди покупают вопреки навязыванию товара, а не благодаря ему

Приходилось ли вам делать предложение или давать рекомендацию, руководствуясь своими соображениями, а не соображениями вашего потенциального покупателя?

- **Что такое навязывание?**
- **Может ли навязывание быть «мягким»?**
- **Чьи доводы должны лежать в основе переговоров о продаже?**

Порой так называемые консультационные продажи таковыми не являются.

Вы можете считать, что навязывание товара является вчерашним днем в методах работы продавцов. Такое мнение возникает из-за того, что большинство организаций, занимающихся продажами, взяли на вооружение метод так называемых консультационных продаж, в соответствии с которым продавец пытается стать партнером потенциального покупателя в процессе выработки приемлемого решения.

С теоретической точки зрения такой метод имеет смысл. Однако на практике, несмотря на все разговоры о «партнерстве» и «консультационном» характере продаж, многие продавцы выстраивают свой подход и презентации вокруг следующих элементов:

- свойств, преимуществ и уникальных условий продажи продукта;
- истории компании;
- репутации продукта с точки зрения надежности;
- высказываний других потребителей и т. д.

Продавцы рассказывают обо всех этих элементах, надеясь *подтолкнуть* потенциального покупателя к принятию решения о покупке, – несмотря на то что зачастую не имеют никакого представления о болевых точках покупателя (и есть ли они у него вообще).

О каких резонах купить продукт рассказываете вы?

Если вы выстраиваете ваш подход к продажам вокруг собственных представлений о том, почему ваш продукт нужно купить, это является одной из разновидностей *навязывания* товара – причем даже в случаях, если ваш подход неагрессивен и не слишком требователен. И если в итоге люди и начинают что-то у вас покупать, то делают это не благодаря вашему навязыванию продукта, а вопреки ему. Вам нужно знать причины, по которым потенциальные покупатели выбирают именно ваш продукт!

Потратьте силы на то, чтобы выяснить причины, по которым тот или иной потенциальный покупатель выбирает именно ваш продукт, а также критерии, по которым он выбирает поставщика. Затем реструктурируйте свой подход и презентацию в соответствии с тем, что вы узнали.

Стоит ли вам пытаться реализовать возможности?

Если ваш продукт или ваша компания не соответствует хотя бы некоторым из требований вашего потенциального покупателя, подумайте над тем, стоит ли вам пытаться продолжать реализовывать имеющиеся у вас возможности. При отсутствии какой-либо связи между тем, что вы предлагаете, и миром, нарисованным вашим потенциальным покупателем, навязывание продаж, какую бы форму оно ни принимало, не позволит вам создать эту связь.

(См. также правило № 27: *«Вы не можете продать насильно – люди сами должны понять, что нуждаются в этом».*)

Проверьте ваше понимание

Почему даже вежливого и умеренного в высказываниях продавца можно обвинить в грехе навязывания продаж?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Определите, чьими резонами вы руководствуетесь. О чем обычно вы

говорите, пытаясь убедить потенциального покупателя купить ваш продукт? Склонны ли вы перечислять доводы и преимущества, которые, по вашему убеждению, ему понравятся? Если это так, то вы пытаетесь продавать, руководствуясь своими собственными резонами, а не теми, что имеются у покупателя.

Создайте список свойств и преимуществ, уникальных для вашего продукта или компании. Что у вас есть такого, чего нет у ваших конкурентов? Ответив на этот вопрос, определите в точности, что потеряет ваш потенциальный покупатель, отказавшись работать с вами (вы сможете воспользоваться этой информацией при применении следующего правила).

Ответ.

Навязывание продажи не всегда является результатом агрессивного или подавляющего поведения. Навязывание происходит каждый раз, когда мы посвящаем презентацию нашим собственным резонам и подтверждениям необходимости купить наш товар, а не резонам покупателя.

Правило № 27

Вы не можете продать насильно-люди сами должны понять, что нуждаются в этом

Доводилось ли вам выступать с «призывом к действию», который не приводил к последующим действиям?

- **Люди не склонны покупать по первому же вашему зову.**
- **Используйте более удачный подход.**
- **Задайте вопрос «Что бы это могло значить для вас?»**

Как вы чувствуете себя, когда кто-то приказывает вам «доесть овощи»?

Помните ли вы, как в ваши детские годы мама заставляла вас доедать овощи, остававшиеся на вашей тарелке? Чем больше она давила, тем сильнее вы сопротивлялись – даже тогда, когда она объясняла вам, что овощи есть полезно (они помогают расти и

становиться сильнее), или напоминала о вашем привилегированном положении (у многих людей в мире нет возможности питаться свежими овощами). Она давила. Вы сопротивлялись. Это превратилось во вполне предсказуемую последовательность действий.

С психологической точки зрения именно такие воспоминания детства отчасти влияют на то, что взрослые люди не любят, когда им говорят, что делать и как себя вести.

Сопротивление запрограммировано заранее!

Как правило, потенциальные покупатели запрограммированы на сопротивление продавцам, пытающимся прямо или косвенно указать покупателям, что им нужно делать. Вне зависимости от вашего красноречия и того, насколько действительно хорош ваш продукт, потенциальный покупатель, скорее всего, будет сопротивляться, если вы станете вынуждать его «съесть овощи». Вашего желания «накормить» его недостаточно.

Вместо того чтобы продавать с помощью рассказов, вы могли бы использовать стратегию получше: задавайте вопросы и делитесь историями других ваших клиентов. Это позволит потенциальному покупателю самостоятельно открыть для себя преимущества вашего продукта. Когда вы задаете собеседнику вопросы, ведущие его к самостоятельному пониманию, он получает право на свою точку зрения. (См. правило № 15: *«Потенциальный покупатель никогда не увидит вашу лучшую презентацию»*.) Если вы назойливо пытаетесь убедить людей «съесть овощи», они сопротивляются давлению; однако собственным умозаключениям они дадут зеленый свет. И... попросят «передать еще немного шпината»!

«Многие наши потребители обнаружили...»

Вот пример вопроса, который способен помочь потенциальному покупателю открыть для себя определенную потребность.

Вы: Многие из наших клиентов обнаружили, что при установке нашего оборудования, позволяющего изменять технические допуски в режиме реального времени, они смогли увеличить производительность своих технологических линий в среднем на 12

процентов. Возьмем вашу компанию: привел бы 12-процентный рост производительности к каким-либо положительным результатам для вас?

Если потенциальному покупателю удастся сформулировать для себя возможные преимущества, продолжайте задавать вопросы, позволяющие ему продвинуться дальше:

- Что это означало бы для компании в целом?
- Что это позволило бы сделать компании в дальнейшем?
- Что это значило бы для вас?

Каждый ответ – каждое новое открытие – помогает сформулировать еще один довод в пользу того, чтобы купить ваш продукт. Теперь уже не вы, а сам покупатель находит для себя резоны «есть овощи»!

Проверьте ваше понимание

Почему потенциальный покупатель склонен отказываться от предлагаемых вами продуктов – даже после того, как вы четко объяснили ему все причины, по которым он должен их купить?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Используя уникальные преимущества вашего продукта или компании, выявленные при анализе правила № 26, сформулируйте вопросы, которые вы можете задать вашим потенциальным покупателям и которые позволяют им самостоятельно понять, в чем заключается ценность ваших предложений для них.

Ответ.

Обычно люди не любят, когда им *говорят, что делать* или *как себя вести*. По всей видимости, подобное поведение связано с опытом, испытанным в детстве, и запрограммированным в этом возрасте поведением. Предположим, что вы сами являетесь потенциальным покупателем. Взрослые наверняка *говорили* вам, что именно *нужно делать*, и приводили странные, с вашей точки зрения, доводы, которые вы не могли понять или которые не вписывались в созданный вами мир. Когда вы сталкиваетесь с продавцом, пытающимся вести себя точно так

же, у вас появляется желание отказаться от общения.

Правило № 28

Когда вас атакуют – отступайте

Случалось ли вам вступать в конфликт с потенциальным покупателем или потребителем?

- **В продажах лучшая защита – это отступление.**
- **Не позволяйте потенциальному покупателю продавить вас.**

Часто говорят, что нападение – лучшая защита. В каких-то областях нашей жизни это, может быть, и справедливо, однако в процессе продаж это вряд ли можно назвать хорошей стратегией.

Еще один миф, связанный с этим правилом, гласит: клиент всегда прав. Потенциальный покупатель или клиент прав далеко не всегда, однако он всегда является судьей ваших действий.

Действительно ли нападение является лучшим способом защиты?

Что вы делаете, когда вас атакуют – например, обвиняют в чем-то, справедливо или несправедливо? Если вы воспользуетесь так называемым лучшим способом защиты, попытаетесь объяснить, оправдать или защитить вашу точку зрения или укажете на нестыковки в высказываниях вашего оппонента, то, скорее всего, конфликт лишь усугубится. Ваша «лучшая защита» лишь заставит потенциального покупателя или клиента почувствовать себя «не в порядке». С другой стороны, постулат «клиент всегда прав» может привести к другому интересному исходу: вы будете вынуждены давать обещания, которые не сможете исполнить.

Поэтому лучшим способом действий продавца в таких ситуациях станет *отступление*.

Что такое отступление

Предположим, что ваша компания не смогла осуществить поставку в заранее оговоренный срок и ваш клиент связывается с вами, чтобы

сообщить, насколько он расстроен случившимся. Вместо объяснений того, что задержка произошла по вине транспортной компании, действия которой вы не в состоянии контролировать, вам следует просто отступить. Вот как это может звучать:

Вы: Билл, я понимаю, вы расстроены тем, что ваш заказ поступил на день позже обещанного срока. Я уверен, что не имеет особого смысла объяснять, по каким причинам это произошло. Могу предположить, что вы уже приняли решение никогда в будущем не работать с нашей компанией. Это так?

Сложно сражаться с человеком, который сдается с самого начала. В данном случае клиент, скорее всего, выразит свое неудовольствие по поводу опоздания поставки, но вряд ли станет сразу рвать с вами связи. Если бы клиент твердо решил не иметь с вами дела в будущем, стал бы он тратить время на общение с вами?

Скорее всего, клиент потребует от вас объяснений. После того как вы объясните ситуацию и расскажете, какие шаги предприняли для того, чтобы подобное не повторилось, вы можете сделать следующий шаг:

Вы: Билл, будь вы на моем месте, что бы вы сделали для того, чтобы исправить ситуацию?

Переговоры при отступлении

Давайте представим другую ситуацию: клиент просит об уступке, которую вы не можете ему предоставить. Находясь под давлением, вы могли бы объяснить причины своего отказа в удовлетворении просьбы. Но это приведет лишь к словесной пикировке, которая закончится фразой клиента: «В конце концов, благодаря мне у вас есть работа!»

Вместо этого вам следует отступить и мягко перевести энергию клиента в другое русло – от враждебности к креативности.

Клиент: Вот что мы хотим: с каждой коробкой *штучек* поставьте нам упаковку *дрычек*. Мы настаиваем на этом.

Вы: Том, у меня создается ощущение, что, если мы не будем поставлять вам бесплатную упаковку *дрычек* с каждой коробкой *штучек*, вы не будете иметь с нами дело.

Клиент: Да, вы чертовски близки к правильному пониманию ситуации.

Вы: И даже если мы предложим вам какую-нибудь альтернативу упаковке *дрючек*, это не изменит вашего мнения?

Клиент: Как знать.

Вы: А если бы вы сами были на моем месте и понимали все ограничения, которым я должен следовать, какие альтернативы вы предложили бы?

«Отступление» лишает паруса вашего клиента попутного ветра и позволяет вам начать общение, по итогам которого обе стороны почувствуют себя «в порядке». Как только эмоциональное напряжение спадет и участники обсуждения перестанут чувствовать себя под угрозой, шансы на достижение приемлемого для обеих сторон решения значительно повышаются.

Проверьте ваше понимание

В чем заключается основное преимущество «отступления?»

Ответ приведен ниже.

Практикум

Выявите две ситуации, в которых вы подвергались атаке со стороны потенциального покупателя или клиента. Для каждой из ситуаций определите, что вы могли бы сказать или сделать для того, чтобы «отступить» и снизить эмоциональный накал.

Ответ.

«Отступление» позволяет исключить эмоциональную составляющую из разговора. Потенциальный покупатель вряд ли захочет сражаться с продавцом, который сразу же сдается. Как только мы исключаем эмоциональную составляющую, у обеих сторон появляется возможность продолжить деловое – гораздо более продуктивное – общение.

Правило № 29

Ваш счетчик тикает всегда

Случалось ли вам путать понятия «друг» и «клиент»?

- **Важность профессиональных стандартов и приоритетов.**
- **Это ваш клиент – или приятель?**
- **Не размывайте границ.**

Мы уже знаем, что поведение и стиль общения продавца позволяют ему создать определенные отношения с потенциальным покупателем. С точки зрения потенциального покупателя продавец олицетворяет собой всю компанию, и в своем общении мы должны сознавать это. Мы относимся к новому потенциальному покупателю совсем не так, как к члену команды по боулингу, с которым мы вместе играем, обмениваемся непристойными анекдотами и пьем пиво каждую субботу на протяжении пяти лет.

«Слушай, ты не мог бы оказать мне небольшую услугу?»

Ценность профессионального поведения по отношению к новым клиентам представляется очевидной. Но что же делать с клиентами, с которыми уже сложились долгосрочные отношения, а то и дружба? Нужно ли снижать уровень бдительности при общении с ними?

Как заниматься бизнесом с друзьями

Когда вы с клиентом становитесь друзьями, это меняет динамику ваших взаимоотношений, но не их суть. Вы с ним можете общаться более комфортно. Это хорошо. Однако вне зависимости от этого вы должны сохранять отношения «покупатель—продавец». И если вы профессионал, то эти отношения будут приоритетными в вашей дружбе.

Почему? Потому что приятельские отношения с потребителями размывают границы. Приятельство открывает двери для «небольших одолжений», которые, по мнению клиента, выглядят всего лишь дружескими уступками. Само по себе такое «одолжение» не имеет сколь-нибудь ощутимого значения, даже если продавцу приходится приложить усилия для того, чтобы его сделать. В конце концов, разве не для этого нужны друзья? Разве не для того, чтобы поддерживать друг друга?

Аналогичным образом продавец может почувствовать себя вправе

изменить параметры заказа своего клиента – и оправдать это решение словами «это просто небольшое изменение – не думаю, что для тебя это имеет значение».

В любом из этих случаев под угрозу будут поставлены как дружба, так и деловые отношения.

Счетчик включен!

Вы можете быть другом для ваших клиентов и потребителей – выслушивать их при необходимости (но никогда не обращаться к ним в аналогичных ситуациях), давать советы, когда они приемлемы, – но лишь до тех пор, пока ваша дружба не начинает превалировать над деловыми отношениями. Профессиональный водитель такси никогда не выключит счетчик, сколь бы интересной ни была его беседа с пассажиром; точно так же профессиональный продавец никогда не будет оказывать личных одолжений, если они вступают в конфликт с его профессиональными приоритетами.

Вы *в первую очередь* продавец! Будьте им – либо отдайте полномочия по управлению отношениями с клиентом кому-то другому. Помните: как только отношения становятся размытыми, им практически невозможно вернуть былую четкость.

Проверьте ваше понимание

В чем преимущество дружеских отношений с потребителями? В чем их опасность?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Изучите ваши отношения с каждым из клиентов и потребителей, выявите те, которые могут стать (или уже почти стали) слишком дружескими. Иногда «загнать джинна обратно в бутылку» непросто, однако вы можете как минимум пообещать себе не позволить дальнейшего ослабления профессиональных отношений.

Ответ.

Преимущество состоит в том, что дружба упрощает коммуникацию. Опасность – в том, что дружба может размыть границы

профессиональных отношений и обесценить вклад каждой стороны в отношения.

Правило № 30

Вы не можете потерять то, чего у вас нет

Доводилось ли вам тратить время и усилия на переговоры, которые никогда не закончились бы сделкой?

- **Чего вы боитесь?**
- **Страдаете ли вы от того, что ваше мышление сконцентрировано на страхе потерь?**
- **Вы любитель или профессионал?**

Наверное, нет ни одного продавца, который не боялся бы упустить еще не заключенную выгодную сделку.

Именно этот страх не позволяет нам задавать вопросы, которые задавать необходимо. Именно этот страх не позволяет предпринять все шаги, необходимые либо для заключения сделки и подписания контракта, либо для осознания того, что возможности не могут быть реализованы. Именно этот страх не дает двигаться дальше.

Бойтесь ли вы возникновения отчуждения у людей, которые предпочитают ничего у вас не покупать?

Что происходит?

Когда процесс продажи начинает буксовать, когда потенциальные покупатели перестают отвечать за взятые на себя обязательства или каким-либо другим образом начинают тормозить процесс, нам необходимо вести себя уверенно – что совершенно не означает «агрессивно» – и прямо обсудить возникшие проблемы с потенциальным покупателем.

Что происходит? Что произойдет дальше? Вы как профессионал не только имеете право задать эти вопросы, но и обязаны это сделать. Часто, однако, страх перед вероятным отчуждением со стороны потенциального покупателя и «разрушением возможности» заключить

делку не позволяет нам предпринять описанные выше действия.

Если мы позволим своему страху взять верх и не дать нам выяснить, что происходит на самом деле (а затем и скорректировать наши планы), то это означает, что мы ведем себя *непрофессионально*.

Проверка реальностью

Вы не можете потерять сделку, которая еще не заключена. Единственный риск, с которым вы можете столкнуться, прямо обсуждая затягивание процесса со стороны потенциального покупателя, это «риск» узнать правду о происходящем. И если правда состоит в том, что вы не сможете заключить сделку, так почему же, скажите на милость, вы считаете нормальным узнать об этом позже, а не сейчас?

Психологи считают, что одна из причин, по которой продавцы стремятся избежать столкновения с реальностью, заключается в их мышлении – выстроенном вокруг «ограниченности ресурсов». Люди с таким типом мышления считают, что их возможности ограничены и что они должны хвататься за любые шансы – потому что в противном случае ими воспользуется кто-то другой. Замечаете ли вы, что подобное мышление может привести к печальным результатам: вы завязнете в попытках реализовать сомнительные возможности, потратите больше времени, чем можете потратить, и не предпримете шагов, позволяющих выявить реальный потенциал каждой из имеющихся возможностей?

«Я верю, что смогу заключить эту сделку – рано или поздно. Поэтому я предпочитаю не спорить с потенциальным покупателем. Я верю, что он действует с учетом моих интересов, даже если у меня нет подтверждений этому. Если я вступлю с ним в спор, он откажется работать со мной и обратится к кому-то другому».

В чем кроются корни подобного мышления? Чаще всего в «программировании», которому мы подвергаемся в раннем детстве. Мы начинаем получать сообщения от наших родителей и других авторитетных людей с того момента, как учимся ходить. Вас могут пытаться воспитать святее Папы Римского. Это не так уж и плохо, если не принимать во внимание постоянные увещания и тот факт, что стать святее Папы мало кому удавалось. Говорили ли вам, что *копейка рубль бережет*? Говорили ли вам, что *деньги не растут на деревьях*? В чем заключается эмоциональный посыл этих увещаний? На ум сразу же

приходят слова «мелочная жадность». Но не делаете ли вы то же самое, не отпуская от себя потенциального покупателя, проявившего себя не лучшим образом?

Говорили ли вам, что *жизнь – это борьба*? Подобные высказывания предполагают, что вы можете находиться либо в роли победителя, либо в роли проигравшего. Если ваши действия направляются мышлением такого рода, то сам факт прощания с возможностью, пусть и призрачной, означает, что вы терпите поражение, а кто-то другой – возможно, ваш прямой конкурент – выигрывает.

«Я ненавижу процесс поиска потенциальных покупателей»

Еще одна причина страха продавцов и их цепляния за сомнительные возможности состоит в том, что им не хочется начинать поиски новых клиентов. Многие продавцы скорее будут мириться с потерей прибыли, чем с потерей клиента, даже неперспективного.

Если вам доводилось оказываться в ситуации, когда процесс продажи зашел в тупик, то вы знаете, что со временем баланс начинает сдвигаться в другом направлении и дискомфорт, связанный с продолжением бесполезной работы, становится сильнее, чем дискомфорт, связанный с поиском новых покупателей. Возможно, вы помните старый рекламный ролик масляных фильтров Fram, в котором умудренный опытом автомеханик, обращаясь к водителям, редко менявшим масло в двигателях, говорил: «Вы все равно заплатите мне... Сейчас... или позже». Здесь тот же принцип. Вы можете заплатить небольшую цену сейчас – затратив время и усилия на поиск нового потенциального покупателя взамен «некачественного» нынешнего. Либо вы заплатите гораздо больше позднее – вы потратите время и энергию впустую, расстроитесь, разочаруетесь и, разумеется, не заключите сделку – и вам все равно придется искать нового потенциального покупателя.

(См. также правило № 7: *«Не надо любить работать с потенциальными покупателями – надо это делать»* и правило № 31: *«Заключите сделку или остановите работу над ней»*.)

Проверьте ваше понимание

В чем основная причина того, что вы продолжаете держаться за возможности, реализация которых буксует, вместо того чтобы предпринимать шаги по замене их на другие?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Определите, за какие из сегодняшних возможностей вы продолжаете держаться из чувства страха. Найдите время откровенно поговорить с вашими потенциальными покупателями и примите твердое решение: либо реализовать имеющиеся возможности в разумные сроки, либо остановить работу над ними.

Ответ.

Основной причиной является страх: вы боитесь, что вам не представится другая возможность, что упущенной вами возможностью воспользуется кто-то другой; что вам придется заниматься активным поиском новых возможностей и новых потенциальных покупателей.

Правило № 31

Заключите сделку или остановите работу над ней

Доводилось ли вам упускать из виду сигналы о том, что сделка не будет заключена?

- **Действительно ли эта сделка является для вас наилучшим вариантом?**
- **Желает ли этот человек с вами работать?**
- **Возможно ли использовать ваши усилия более продуктивно в другом месте?**

Многие продавцы считают, что ответ «нет» со стороны потенциального покупателя неприемлем. Когда покупатель говорит «нет», такие продавцы прокручивают в голове список возможных возражений, после чего раздражаются пулеметной очередью доводов, призванных превратить «нет» в «да». Разумеется, у потенциального

покупателя находится свой список возможных вариантов ответа. Этот процесс продолжается до бесконечности, или, точнее, до тех пор, пока у какой-либо из сторон не закончатся доводы.

Четко понимайте, когда вам нужно двигаться дальше.

Вы должны знать, где именно находитесь

Рано или поздно наступает момент, когда вы должны либо заключить сделку, либо остановить работу над ней. Достаточно велики шансы, что вы интуитивно знаете, в какой момент ваши отношения с потенциальным покупателем достигают этой точки. Если же вы этого не знаете, спросите своего руководителя или коллегу-продавца, имеет ли смысл, по его мнению, продолжать.

Продавливание положительного ответа, последовательное игнорирование того факта, что ваши продукты могут оказаться не самым лучшим вариантом решения проблемы покупателя, отказ принять высказанный прямо или косвенно ответ «нет» – все это приведет вас в тупик. В результате вы потеряете время, усилия и ресурсы, которые могли бы использовать для реализации других возможностей. Если решение потенциального покупателя будет отрицательным, то здравый смысл подсказывает, что чем раньше вы узнаете об этом решении, тем лучше. Стоит повторить еще раз: чем раньше вы узнаете, что вам не удастся заключить сделку, тем быстрее вы сможете направить свою энергию в другое, более прибыльное для вас русло!

Если вы хорошо представляете себе ваши продукты, понимаете, в каких ситуациях они должны применяться и каких результатов позволяют добиться, то вы сможете легко диагностировать ситуацию потенциального покупателя и определить, действительно ли ваши продукты решают его проблемы наилучшим способом. Если это не так, весь процесс остановится. Но если это так, однако потенциальный покупатель не помогает вам в выстраивании взаимовыгодных деловых отношений, то процесс остановится и в этом случае.

Что такое «наилучшее соответствие»?

Наилучшее соответствие предполагает, что вы можете обеспечить

ваш продукт по цене, которую потенциальный покупатель может и хочет заплатить, в сроки, установленные покупателем и в соответствии с его требованиями. Если вы не можете соответствовать всем этим требованиям, то вам следует признать, что дальнейшая работа будет приводить лишь к новым ответам «нет» с его стороны. Признайте неизбежность отрицательного ответа – и двигайтесь дальше.

Вы можете прятаться, делать все, чтобы его избежать, даже отказываться слушать, но «нет», сказанное сегодня, так и останется отрицательным ответом завтра. Заключите сделку или остановите работу над ней!

(См. также правило № 43: *«Вы учитесь побеждать не когда вам говорят «да», а когда вам говорят «нет».*)

Проверьте ваше понимание

Каким образом понимание концепции наилучшего соответствия позволяет вам быстрее заключить сделку или остановить работу над ней и двинуться дальше?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Выберите несколько важных для вас проектов, работа над которыми затормозилась. Критически оцените возможности, связанные с каждым из них, и определите, являются ли ваши продукты действительно наилучшим выбором в данной ситуации. Если нет, прекратите работу над этими проектами. Если да, обсудите состояние дел с потенциальным покупателем и в точности определите, какие меры сдвинут процесс с мертвой точки. Если потенциальный покупатель не желает взять на себя приемлемые для вас обязательства, прекратите работу над проектом.

Ответ.

Если процесс продажи зашел в тупик, а критический анализ ситуации показывает, что ваши продукты не удовлетворяют всем требованиям потенциального покупателя, то вам следует уйти даже в том случае, когда ваше предложение является лучшим на рынке. Потенциальные покупатели всегда склонны выбирать продукты, наилучшим образом подходящие для решения *их* проблемы. Если это решение не принадлежит вам, прекратите работу и двигайтесь в другом

направлении.

Правило № 32

Получите согласие клиента со всем, чем вы занимаетесь

Случалось ли вам делать все что в ваших силах или даже более того – и не получать ничего взамен?

- **Склонны ли вы оказывать бесплатные услуги?**
- **Потребители должны замечать ваши усилия.**
- **Используйте признательность клиента для формирования будущей победы.**

Одним из самых удивительных открытий на наших семинарах каждый раз оказывается то, как много услуг продавцы готовы оказывать бесплатно.

По всей видимости, продавцы считают, что в ответ на бесплатно предоставляемые услуги потребители станут лучше к ним относиться. Это не так плохо, если верить в то, что потребители умеют читать ваши мысли (см. правило № 13: «*Не пытайтесь читать мысли*»), однако чаще всего эти шаги не приводят к повышению доходов.

Вы уже и так сделали много бесплатной работы

Продажи – одна из немногих профессий, в которых большинство работ с технической точки зрения и так бесплатны для покупателя. Берем ли мы с потенциального покупателя деньги за время, усилия и энергию, которые мы тратим на создание предложения для него? Можете ли вы представить себе, что вы подходите к билетной кассе кинотеатра и говорите: «Я хочу посмотреть фильм. Если он мне понравится, я заплачу вам по его окончании»? Можете ли вы представить себе, что скажете таксисту, в какой момент вашей поездки он может включить счетчик? Но именно такие вещи происходят каждый день при нашем общении с потенциальными покупателями, которые

размышляют, работать с нами или нет.

Как только потенциальные покупатели превращаются в клиентов, необходимо с максимальной точностью разобраться, в чем именно состоит наш вклад в отношения с ними.

Потребитель должен замечать и помнить усилия, которые вы прилагаете ему во благо.

Разумеется, никто не предлагает *прекратить* оказывать им услуги. Речь совсем о другом: изучите различные способы, которые позволяют потребителю *увидеть* и *заметить*, какие усилия вы прилагаете для его блага и в его интересах.

Хотите верьте, хотите нет, но некоторые потребители считают, что ваша компания платит вам за то, чтобы вы оказывали бесплатные услуги! Разумеется, на самом деле это совсем не так, и клиенты должны об этом знать.

Дайте клиенту почувствовать признательность

Позвольте проиллюстрировать мою точку зрения с помощью небольшого сценария.

Потребитель: Хэл, могли бы вы привезти несколько дополнительных упаковок № 243 в наш офис в субботу утром? Наши запасы подходят к концу.

Вы: Фред, я был бы рад помочь, но ваш запрос нарушает наш график. Позвольте спросить: насколько быстро эти упаковки нужны вам на самом деле? (*Разумеется, ваше намерение при этом состоит в том, чтобы доставить ему товар к нужному моменту.*)

Потребитель: Они нам очень нужны.

Вы: Как долго вы планируете быть в офисе сегодня утром?

Потребитель: Я буду здесь всю первую половину дня.

Вы: Я перезвоню через несколько минут. Мне необходимо проверить, смогу ли я поменять свой график: у меня уже есть некоторые дела на субботнее утро.

Вы (перезванивая чуть позже): Хорошие новости – я смогу привезти вам упаковки в субботу к 10 часам утра.

Возможно, ваш первый импульс был примерно таким: «Нет проблем. С удовольствием завезу». Однако лучше дать потребителю понять, что вы жертвуете для него своими планами.

После нескольких ситуаций, сходных с описанной выше, признательность клиента позволит вам получить следующий заказ даже в случае, если ваше предложение будет идентично предложению конкурента. Вам не потребуется *напоминать* потребителю о том, что вы сделали для него: негласные «обязательства» клиента уже получены!

Проверьте ваше понимание

Для чего необходимо получить признательность от ваших хороших клиентов за услугу или одолжение, даже если вам несложно их оказать?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Определите, какие дополнительные услуги вы чаще всего оказываете для вашего потребителя. Затем создайте стратегии, позволяющие вызвать у клиента чувство признательности, под влиянием которого он даст себе мысленное обязательство работать с вами и далее.

Ответ.

Клиент должен почувствовать, что ваши дополнительные «бесплатные» услуги на самом деле имеют огромную ценность для него. Если не обращать его внимание на вашу добрую волю, то у клиента может сложиться ощущение, что дополнительные услуги являются частью основного контракта и, следовательно, не представляют для него дополнительной ценности. Если потребители будут думать так, у них появится привычка не только просить вас об оказании дополнительных услуг на постоянной основе, но и ожидать этого.

Правило № 33

По дороге в банк не забывайте оглядываться

Доводилось ли вам упускать сделки, которые, по вашему мнению, уже были заключены?

- **Действительно ли сделка заключена?**
- **Что может пойти не так?**
- **Какие возможные будущие проблемы вы можете решить уже сегодня?**

Вы завершили свою презентацию; потенциальный покупатель сказал вам «да» и выразил готовность прислать вам заказ на поставку на следующее утро. Процесс заключения сделки занял больше времени, чем вы планировали, и вам пришлось преодолеть больше препятствий, чем вы ожидали, но дело того стоило: сделка позволяет вам выполнить существенную часть плана продаж, компания получит существенную прибыль, а вы – неплохую комиссию от продажи. Пришло время обменяться рукопожатиями и направиться в офис ждать прихода заказа. Но так ли это на самом деле?

Что еще нужно сделать для того, чтобы ваши комиссионные обрели реальные очертания?

Что такое заключение сделки?

Перед тем как вы получите свои комиссионные, сделка должна быть заключена... по-настоящему. Это означает, что вы должны получить заказ на поставку, оформить его надлежащим образом, а ваш продукт должен быть доставлен потенциальному покупателю и принят им. Перед тем как вы покинете офис вашего потенциального покупателя, спросите себя: какие внутренние проблемы могли бы привести к остановке процесса?

Мы не имеем в виду «раскаяние покупателя». Вопрос, о котором мы хотим поговорить в рамках этого правила, может звучать так: существует ли какое-то лицо, принимающее решения, или комитет, способный наложить вето на ваше соглашение? Не решит ли коллега клиента бросить последний взгляд на предложения конкурентов, содержащие более выгодные условия? Может ли покупка быть отложена на неопределенный срок по любой причине: например, из-за нового правила, по которому окончательные решения должны утверждаться вышестоящим начальником вашего клиента, не участвовавшим во встрече с вами?

Если ваш ответ на любой из поставленных нами вопросов звучит как «я не уверен», то вы стоите на пороге проблемы.

Уверены ли вы в том, когда именно вам нужно идти в банк?

Выявите все потенциальные препятствия, которые могли бы затормозить заключение сделки. В идеале все выявленные проблемы должны быть обсуждены и решены еще до того, как вы начнете делать свою презентацию. Если у вас остаются нерешенные вопросы, обсудите их с потенциальным покупателем, как только получите его решение о заключении сделки. Если есть хоть малейший риск возникновения препятствий, изыщите способ прямо обсудить эту проблему и придумать вместе с клиентом, как обойти потенциальный барьер. Если «заключенная» сделка не является таковой по сути, лучшим выходом для вас станет выяснение всех организационных препятствий, не позволяющих вам двинуться в сторону банка.

(См. также правило № 6: *«Не выкупайте завтра назад продукт, проданный сегодня»*, связанное с «раскаянием покупателя», и правило № 20: *«Результатом профессиональной продажи должен быть поход в банк»*.)

Проверьте ваше понимание

Вы заключили сделку, получили от клиента подписанный заказ на поставку и пожали друг другу руки. Что еще вам нужно сделать?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Изучите ситуации из вашего прошлого, когда достигнутая договоренность так и не привела к завершению сделки, и оцените обстоятельства, приведшие к этому. Определите, что вы могли бы сделать для того, чтобы вовремя увидеть проблему и предотвратить неблагоприятный исход.

Ответ.

До тех пор, пока ваш продукт не доставлен клиенту и не принят им, сделка может быть расторгнута – несмотря на подписанный заказ и

символическое рукопожатие. Вы должны предвидеть все, что может пойти не так в процессе авторизации вашей сделки в компании-клиенте. И будьте готовы справиться с возможными проблемами до того, как они станут угрожать срывом сделки.

Часть третья

Корректировка курса

Напомните себе о том, что так легко забыть

Правило № 34

Работайте толково, а не упорно

Доводилось ли вам слишком долго поддерживать отношения с потенциальным покупателем без какого-либо прогресса?

- **В чем заключается разница между работой с толком и тяжелым трудом?**
- **Мышление в стиле «все или ничего».**
- **Пытаетесь ли вы постоянно настаивать на своем?**

Рональд Рейган однажды сказал: «Тяжелый труд пока еще никого не убивал – но к чему испытывать судьбу?»

Принято считать, что чем тяжелее вы работаете, тем большего сможете достичь. Разумеется, настойчивость и тяжелый труд иногда приводят к результатам: например, спортсмены мирового класса не стали звездами в одночасье. Настойчивость и упорный труд являются неотъемлемыми условиями их успеха. Однако метод их тренировок – это работа с толком. Они знают свои границы, они концентрируют усилия и сами задают себе темп. Они не перерабатывают и не ищут легких путей для того, чтобы ускорить процесс.

Начните продавать с помощью «мартышкиного кулака».

Работаете ли вы толково?

В сфере продаж работа *с толком* означает использование *эффективной системы*, направленной на выявление, отбор и развитие возможностей для продажи. Система может быть связана с *единым критерием* выстраивания деятельности на различных этапах,

направляющим процесс к заключению сделки. Если вы не можете соответствовать заданному критерию, вы должны перестать тратить время на реализацию этой возможности и перейти к другой, более перспективной.

Попытки реализовать застопорившуюся возможность – связанные с тем, что вы уже затратили на ее реализацию много времени, или с тем, что вы пытаетесь кому-то что-либо доказать, – являются непродуктивной тратой вашего времени. Именно это и называется упорной тяжелой работой. Но это совершенно точно нельзя назвать работой с толком. (См. также правило № 30: *«Вы не можете потерять то, чего у вас нет».*)

Давайте рассмотрим пример продавца, зациквившегося на «большой сделке». Иногда подобный упрямый подход приводит к огромному количеству «ручной работы» на протяжении нескольких месяцев (или лет!), что, однако, не гарантирует положительного решения со стороны клиента. Но толковая работа позволяет вам получить положительный ответ и «просунуть ногу в двери клиента».

Совершенно необязательно желать «всего или ничего»

Если вы когда-нибудь наблюдали за швартовкой корабля в порту, то наверняка замечали массивные канаты, с помощью которых корабль крепится к пристани. Каким образом моряки бросают эти тяжелые канаты с борта судна (высотой с десятиэтажный дом) на пирс? Они используют так называемый «мартышкин кулак» (monkey's paw) – небольшой узел на конце тонкой веревки, привязанной к канату.

Матрос бросает этот узел в руки своего коллеги, стоящего на пирсе, а тот, схватившись за узел, вытягивает на пирс сначала небольшую веревку, а за ней – огромный канат.

Что общего у этого процесса с продажами? Если вы пытаетесь продать что-то масштабное, то вашему потенциальному покупателю может показаться сложным принять решение в пользу вас как нового поставщика – особенно если это решение в стиле «все или ничего». Но что, если бы вам удалось разбить процесс продажи на несколько мелких этапов?

К примеру: могли бы вы продать небольшой исследовательский

проект или исследование? Есть ли в вашем портфеле консультационная услуга, которую вы могли бы оказать за один день? Могли бы вы предложить вашему клиенту тридцатидневный пробный период использования вашего продукта? Спросите себя: что из предлагаемого вами набора продуктов вы могли бы продать в небольших объемах за невысокую цену и с минимальным риском для покупателя? Ваши потенциальные покупатели могут оказаться не готовы к крупной сделке, однако вполне могут согласиться на первоначальный небольшой контракт. Такая стратегия позволяет вам лучше узнать своего нового клиента и уменьшить неестественное для отношений «продавец – покупатель» препятствие.

Поэтому бросьте вашему клиенту «мартышкин кулак». Начните с небольшого действия, а затем понемногу добавляйте к нему что-то новое.

Не ставьте ловушки на самого себя!

Существует множество способов, с помощью которых продавцы обманывают сами себя и предпочитают тяжелый (и не приносящий прибыли) труд вместо *работы с толком*. Часто упорный труд, в который они погружены, является результатом ловушки, которую установили они сами – и в которую себя же загнали.

Связан ли ваш *упорный труд* с тем или иным абстрактным представлением, например о том, в какой степени мир «справедлив»? Связан ли ваш *упорный труд* с желанием получить одобрение со стороны кого-то еще? (Потенциального покупателя? Вашего собственного начальника? Членов вашей семьи?) Берегитесь! Все это – ловушки! Эффективно работающие профессиональные продавцы умеют их обходить.

Проверьте ваше понимание

Что требуется для того, чтобы работать с толком?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Взгляните внимательно и беспристрастно на мотивы и причины, лежащие в основе вашего подхода к продажам. Действуете ли вы в

согласии с системой, имеющей специфические и конкретные задачи, которые вы должны выполнить, чтобы процесс двигался вперед? Либо вы время от времени обнаруживаете, что пытаетесь реализовать те или иные возможности, руководствуясь лишь эмоциональными причинами? Возьмите на себя обязательство действовать только на основании измеряемых критериев, а не эмоциональных причин, которые могут заставить вас реализовывать неподходящие возможности либо слишком долго держаться за те из них, которые не соответствуют вашим критериям.

Ответ.

Работа с толком предполагает использование системного подхода к развитию и разработке возможностей для продажи. Ваша система должна в точности определять, что именно должно случиться на каждом этапе процесса, чтобы ваша деятельность двигалась в сторону заключения сделки.

Правило № 35

Немедленно откажитесь от того, что делает конкурент

Доводилось ли вам упускать сделку из-за того, что вы не смогли указать на различия между вашим предложением и предложением конкурента?

- **Где находится грань?**
- **Непрофессионалы обращают слишком много внимания на продукт.**
- **Можете ли вы стоять на своем?**

Много лет назад шел рекламный ролик компании Xerox. В нем продавцы один за другим показывали свой товар потенциальному покупателю и говорили: «Это работает так же, как Xerox!» На заключительных секундах ролика последний из продавцов, самый уверенный в себе и импозантный, произносит фразу: «Хм, а вот и сам Xerox!»

Наверняка рекламное агентство, создавшее этот ролик, заработало на нем целое состояние. Интересно, что все копировальные устройства, показанные в ролике, выглядели похожими друг на друга. Кстати, так же, как и продавцы! Возможно, главная мысль ролика стала бы чуть более доходчивой, если бы рекламное агентство еще сильнее подчеркнуло «превосходящий» характер и самого продукта, и его продавца.

Где находится грань? В продукте? В продавце?

Вы профессиональный продавец. Несомненно, вы продаете хорошие товары или услуги. Однако вы сами и то, что вы продаете, не есть одно и то же.

Придумайте уникальный план вашей игры.

Непрофессиональные продавцы обращают слишком много внимания на продукт. Профессионал стоит на своем. Вы должны иметь уникальный подход к презентации не только вашего продукта, но и себя самого.

Знаете ли вы, что делают ваши конкуренты?

Взгляните на своих конкурентов и подумайте, можете ли вы разработать по-настоящему уникальный план игры. Например, если ваши конкуренты используют для рассказа о продукте 70-страничную презентацию в PowerPoint – что вы могли бы сделать по-другому?

Найдите способ придумать что-то свое

Всегда есть что-то, что вы можете сделать по-своему, чтобы стать уникальным в вашем сегменте рынка. Если вы истинный профессионал, то вы сможете найти «нечто» – и использовать это в своей ежедневной работе.

Одна из классических возможностей для дифференциации связана с нацеливанием на определенные, обладающие дополнительной ценностью свойства и преимущества. Ими обладает ваша компания, они позволяют ей удовлетворять уникальные потребности потенциальных потребителей и клиентов, создавая при этом уникальный тип связи с ними. Это искусство, а не наука. Однако в наши дни, когда все

подчинено технологиям и в дополнительных свойствах продукта нет недостатка, владение подобным искусством можно считать еще более необходимым, чем когда-либо.

Если вы предпочитаете пойти по этому пути, помните, что дополнительная ценность является таковой только тогда, когда потенциальный покупатель *осознает потребность в том, что вы предлагаете*. При отсутствии этого условия дополнительная ценность превращается в глазах потенциального покупателя в ненужные затраты и может служить основанием для пересмотра цен или отказа от вашего предложения. Вы должны изменить собственное мышление. А затем – мышление ваших потенциальных покупателей: вы должны выглядеть в их глазах не поставщиками, а советниками. Короче говоря, прежде чем «выписывать рецепт», вы должны провести диагностику, а затем «объединить точки на рисунке» так, как это не сможет сделать ни один из ваших конкурентов.

Проверьте ваше понимание

Имеет ли значение то, как выстраивают свои процессы продаж конкуренты? Если да, то почему?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Составьте список из десяти пунктов. Перечислите все, что ваша организация может предложить, а конкуренты – нет. Расположите их исходя из того, что вы знаете о приоритетах вашего потенциального покупателя.

Ответ.

Да. Вы должны знать, что делают конкуренты. Это даст вам возможность выработать уникальное положение для себя и своей организации.

Правило № 36

Только те, кто принимает решения, могут заставить принять решение и других

Доводилось ли вам упускать сделку из-за того, что вы принимали неверные решения?

- **Контролируйте процесс продажи.**
- **Принимайте хорошие решения в форме «идти или не идти дальше».**
- **Действуйте так, чтобы это подкрепляло ваши решения.**

Продажи – это процесс, который находится в развитии и управляется принимаемыми вами (продавцом) решениями.

Продажи возникают, когда вы ведете потенциального покупателя через пошаговый процесс, на каждом этапе которого может произойти отсев потенциального покупателя и прекращение работы с ним. Если у вас нет оснований отказываться от реализации возможности, связанной с тем или иным потенциальным покупателем, вы продолжаете свою работу, которая в конечном счете приводит к принятию потенциальным покупателем решения о покупке.

Вы как продавец должны принимать множество решений.

И если потенциальный покупатель должен принимать в ходе процесса лишь одно решение: покупать или не покупать, – то вы как продавец должны принимать множество решений. На каждом этапе процесса вы должны принять решение «идти или не идти дальше», то есть стоит ли продолжать попытки реализации имеющейся возможности. Иными словами, вы должны решить, достоин ли ваш потенциальный покупатель того, чтобы вы перешли на следующий этап общения с ним, и стоит ли вам тратить на это общение ваше время и ресурсы компании. Эти решения являются критически важными, и вы должны своевременно их принимать.

Ваша способность принимать такие решения и действовать в соответствии с ними напрямую влияет на продолжительность цикла продажи и, следовательно, на количество сделок, заключаемых вами в единицу времени. Для вас как профессионального продавца недопустимо долгое обдумывание. Потенциальный покупатель либо соответствует установленным вами критериям, либо нет. Вы либо начинаете следующий этап взаимоотношений с этим клиентом, либо нет. Именно вы принимаете самые важные решения в этом процессе.

Не тяните время

Чем быстрее вы принимаете решения, тем короче ваш цикл продаж и тем выше шансы на то, что вы заключите большее количество сделок. Затягивание решений ведет к противоположному результату: затягиванию цикла продаж и снижению количества заключаемых сделок.

Если процесс развития продвигается успешно, вы будете проводить презентации, направленные на получение от собеседника решения о покупке. Если вы были достаточно уверенным в решении «идти или не идти дальше», то вы легко сможете попросить ваших потенциальных покупателей взять на себя обязательство принять решение «покупать или не покупать» по ходу вашей презентации. Эта просьба будет вполне соответствовать вашему поведению и действиям, предпринятым до этого.

Для вас будет удобным попросить потенциального покупателя принять решение и сказать вам «да» или «нет» не только потому что вы понимаете негативные последствия тактики «я должен это обдумать». Вы даете ему право сказать вам «нет» – а не «я над этим подумаю» – в случае, если у него есть любые сомнения в ваших продуктах, а также в том, что именно они наилучшим образом удовлетворяют его потребности. (См. также правило № 4: *«Отказ от принятия решения также является решением».*)

Проверьте ваше понимание

Почему решения, которые вы принимаете в процессе развития проекта, более важны, чем решение потенциального клиента о покупке?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Изучите используемую вами схему продаж и определите, в какие моменты вы должны принимать решения «идти или не идти дальше». Насколько комфортно вы себя чувствуете, принимая такого рода решения?

Подумайте о ваших презентациях. Насколько легко и эффективно вы побуждаете потенциального покупателя брать на себя обязательства по принятию решения о покупке сразу же по завершении презентации?

Насколько хорошо вам удастся получать определенные ответы вместо вежливо-туманной фразы «я должен это обдумать»?

Каково соотношение между общим количеством запланированных вами презентаций и количеством презентаций, по итогам которых потенциальные покупатели обязуются дать вам определенный ответ? Каково соотношение между количеством решений, принятых в процессе «дальнейшего обдумывания», и решений, принятых сразу же по завершении презентации?

Какие выводы вы можете сделать из этих цифр?

Ответ.

На критически важных этапах процесса продаж вы должны принимать решения о том, продолжать ли процесс дальше или остановить его. Ваша способность правильно оценить ситуацию повлияет на то, какое количество реализуемых вами возможностей достигнет стадии, на которой покупателю придется принимать решение о покупке.

Правило № 37

Все потенциальные покупатели постоянно лгут

Доводилось ли вам удивляться тому, что потенциальные покупатели ведут вас по неверному пути?

- **Это правда – они действительно ведут себя именно так!**
- **Неясно лишь, почему и о чем именно они говорят неправду.**

Хорошо, возможно, мы погорячились, сказав, что *все* потенциальные покупатели *постоянно* лгут. Однако наша основная мысль остается прежней, и есть смысл подробнее разобраться, почему это происходит.

Не позволяйте вести себя неверным путем.

Давайте скажем так: в подавляющем большинстве случаев потенциальные покупатели *склонны* быть не вполне искренними. Например, собеседник убеждает вас, что именно он принимает решение

по вопросу работы с вами, однако умалчивает о том, что его решения должны утверждаться финансовым директором компании. А другой собеседник готов двигаться вперед вместе с вами, однако даже не намекает на то, что финальное решение будет принято не раньше чем через три месяца.

Почему потенциальные покупатели лгут?

Многие из них считают необходимым запутать продавца. Возможно, они таким образом защищаются от чрезмерно активных продавцов, которые готовы броситься на клиента, почуяв едва заметную готовность того что-то купить. А может быть, они пытаются скрыть уязвимые зоны: например, они не готовы признать, что не до конца разбираются в чем-то, что обсуждают с вами.

Что нужно делать, чтобы избежать ситуаций, при которых вас направляют неверным путем? Задайте несколько дополнительных вопросов, чтобы получить лишнее подтверждение тому, что говорит вам собеседник. Если потенциальный покупатель утверждает, что именно он принимает решения, спросите, кто еще в компании мог бы повлиять на его решение или кто имеет право вето. Если потенциальный покупатель готов двигаться вперед, спросите, сколько времени потребуется для принятия им окончательного решения и что произойдет, если решение не поступит в назначенный срок.

Главный герой телевизионного сериала «Доктор Хаус» – Грегори Хаус, циничный терапевт, маниакально не доверяющий пациентам. Из своего личного опыта Хаус знает, что пациенты норовят направить на неверный путь людей, стремящихся им помочь, даже когда на кону находится их собственная жизнь. «Стремление лгать изначально присуще природе человека, – замечает доктор Хаус в одном из эпизодов. – Единственное, что меняется, это вопрос, по которому они лгут». Параллель между пациентами и потенциальными покупателями представляется достаточно очевидной.

Нет! Вы, разумеется, не должны применять метод общения Хауса с пациентами в качестве модели вашего поведения при взаимодействии с потенциальными покупателями – но вам, скорее всего, пригодится его скепсис. Потенциальные покупатели не лгут все время, однако если вы будете предполагать, что они так поступают, и перепроверять любую

информацию, поступающую от них, то сможете гораздо точнее понять, есть ли будущее у вашей надежды продать им что-нибудь.

Проверьте ваше понимание

Каким образом предположение о том, что «все потенциальные покупатели лгут», помогает вам поддерживать продуктивные отношения с покупателями?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Вспомните три примера, когда перепроверка фактов – например, заявлений потенциального покупателя вроде «Именно я принимаю решение» или «Деньги не проблема», – могла бы оказаться для вас полезной.

Ответ.

Вы должны использовать стратегию, предполагающую перепроверку всего, что говорит вам потенциальный покупатель (или всего, что, как вам кажется, он хочет сказать). Предположение, что «все потенциальные покупатели лгут», позволит вам избежать действий, основанных на неверных предположениях и недо понимании.

Правило № 38

Проблема, о которой говорит потенциальный покупатель, никогда не является истинной

Случалось ли вам принимать за чистую монету «диагноз», который вам назвал потенциальный покупатель?

- **Не стройте работу на неверных основаниях.**
- **Будьте скептически.**
- **Действительно ли это сама проблема или это лишь ее симптом?**

Слишком часто продавцы основывают свое решение о выборе покупателей и реализации имеющихся возможностей на неверных предпосылках.

Неверная основа для принятия решения зиждется на убеждении, будто потенциальные покупатели понимают свои проблемы достаточно хорошо не только для того, чтобы осознать, что послужило их причиной, но и для того, чтобы понять, в чем заключается приемлемое решение; для этого они охотно работают вместе с продавцом, желающим задать им несколько «наводящих вопросов».

Когда вы облачаете эту мысль в слова, она начинает звучать несколько неправдоподобно, не правда ли? Тем не менее большинство продавцов действуют, руководствуясь именно таким представлением.

Случалось ли вам принимать за чистую монету «диагноз» проблемы, озвученный потенциальным покупателем? Сделать это чрезвычайно легко. Чем сложнее проблема и чем большее давление она оказывает на потенциального покупателя, тем меньше вероятность того, что он уделит достаточно времени изучению не только ее симптомов, но и причин возникновения. Это справедливо даже в тех случаях, когда потенциальный покупатель знает, что именно ищет (ваш опыт наверняка подсказывает, что это бывает крайне редко).

Студенты, начинающие изучать психиатрию, на всю жизнь запоминают первый урок: *«Проблема, с которой к вам приходит пациент, никогда не является истинной»*.

Аналогично первый урок при подготовке продавцов должен быть сформулирован так: *«Проблема, которую вам называет потенциальный покупатель, никогда не является истинной»*.

Ваши потенциальные покупатели за многие годы работы научились защищать уязвимые места – и потому никогда не раскрывают свои истинные проблемы с самого начала. Рассказ о своей истинной болевой точке может поставить потенциального покупателя в нежелательную и рискованную позицию. (См. правило № 37: *«Все потенциальные покупатели постоянно лгут»*.) Это может показаться нелогичным: зачем им попусту тратить свое и наше время? Для того чтобы понять особенную логику потенциального покупателя и неизбежное стремление «сохранить лицо» во взаимоотношениях, давайте рассмотрим пример диалога между супругами.

Блуждая как-то вечером по Интернету, наш потенциальный покупатель замечает рекламу кинофильма и говорит жене: «Вышел новый фильм с Мэттом Деймоном. Ты, вероятно, не захочешь пойти на него, милая?»

Жена: Ну, я, возможно, пошла бы.

Покупатель: Как насчет сегодняшнего вечера?

Жена: Ой, нет. Только не сегодня.

Покупатель: Да, сегодня мне что-то тоже не хочется.

Наш осторожный покупатель (который на самом деле жаждет пойти в кино) находится в безопасном положении. Его уязвимость не была замечена!

Схожая динамика обычно наблюдается и в начале его бесед с любыми продавцами. Например, представители нашей отрасли могли бы сказать, что у их продавцов есть проблема с технологиями заключения сделок. Мы обязаны спросить их, в чем заключается истинная проблема. Иными словами, не является ли неоправданно низкий процент заключаемых сделок симптомом более глубокой проблемы, например, связанной с тем, что продавцы компании тратят свое время «продаж» на общение с людьми, не имеющими полномочий на принятие решений. Таким образом, суть проблемы не в заключении сделок, а в неправильном отборе собеседников.

В следующий раз, когда у вас появится искушение согласиться с видением проблемы глазами потенциального покупателя, – не делайте этого. Восприятие проблемы потенциальным покупателем основано не на всей полноте фактов и может быть (давайте это признаем) искаженным. Вследствие такого подхода мы можем принять как руководство к действию и мнение потенциального покупателя о том, какие решения необходимы для искоренения его проблемы (как было уже сказано выше, неправильно диагностированной!). Эти «решения» будут в лучшем случае недостаточно зрелыми, а в худшем – совершенно неприемлемыми.

Ответственность за диагноз несет продавец

Как профессиональные продавцы мы должны обладать исчерпывающим знанием не только о продаваемых нами продуктах, но и о реальных и потенциальных проблемах и сложностях покупателей, к которым мы обращаемся. Мы должны уметь верно диагностировать *воспринимаемые* потенциальным покупателем проблемы. Для этого нам необходимо изучать не только очевидные симптомы, но и подспудные причины, то есть реальные проблемы, которые и нужно исправлять на

самом деле. Если этих знаний у нас нет в тот момент, когда мы впервые обращаемся к потенциальному клиенту, то крайне маловероятно, что мы получим их на встрече.

Проверьте ваше понимание

Каким образом вы можете избежать «раскручивания колеса» при разработке решений для проблем, не являющихся на самом деле основными?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Создайте список симптомов, обычно ошибочно принимаемых вашими потенциальными покупателями за проблемы, которые им необходимо решать. Затем для каждого симптома определите, в чем состоит истинная проблема, решить которую призваны ваши продукты.

Ответ.

Вы должны обладать глубоким пониманием вашего продукта, что позволит вам осознать истинную подспудную проблему в момент, когда ваш потенциальный покупатель рассказывает вам о *симптомах* этой проблемы. Симптом – это еще не сама проблема!

Правило № 39

Когда все остальное не срабатывает, станьте консультантом

Случалось ли вам достигать логического конца в общении с потенциальным покупателем – и не представлять себе, что нужно сделать, чтобы продвинуться дальше?

- **Используйте вопросы «последней надежды».**
- **«Могу ли я отказаться от роли продавца?»**

Вы сделали все что могли, ваши идеи и предложения были безупречными, однако потенциальный покупатель по какой-то неведомой причине продолжает отказываться от покупки. Вы уже

сделали несколько «дурацких» шагов (см. правило № 17: «Профессионал осознанно делает свою работу не совсем профессионально»), и все равно переговоры буксуют.

В таких ситуациях определенного прогресса можно достичь, используя вопрос «последней надежды»:

Вы: Могу ли я на минуту отказаться от роли продавца и выступить в качестве консультанта?»

Большинство потенциальных покупателей позволит вам это сделать. Даже в том редком случае, когда ваш потенциальный покупатель скажет «нет», вы можете ответить на это последним «дурацким» вопросом, например: «Тогда мы закончили?».

Если потенциальный покупатель позитивно (что вероятнее всего) воспринимает вашу идею стать на минутку консультантом, у вас появляется шанс. Теперь вы должны нанести самый мощный удар и во всех красках рассказать о том, что случится с компанией вашего собеседника, если она не купит ваш продукт или не воспользуется вашими услугами.

Вы: У меня есть одна проблема: я верю, что все, что я рассказал и показал вам раньше, не лишено для вас смысла. Также для меня очевидно, что вы со мной не соглашаетесь. Поэтому я хочу сказать вам, не ставя целью обидеть вас: используя свою нынешнюю систему учета заказов, вы не только вредите своему производству, но и снижаете прибыльность своей компании.

Согласитесь, консультантам как раз и платят за то, чтобы они давали объективные, пусть порой и болезненные советы. Если бы потенциальный покупатель приобрел ваш продукт, то не превратились бы вы в консультанта после доставки?

Откажитесь от концепций – продавайте реализацию.

Двигаясь в этом направлении, вы должны быть готовы при необходимости думать и действовать как консультант. Основной вопрос заключается не в том, каким объемом знаний вы готовы поделиться, а в том, какие *концепции* вы используете для подкрепления ваших усилий и как может выглядеть их реализация.

Например, концепция сокращения расходов по складскому

хранению и связанных с ним операций предполагает координацию процессов учета и обработки заказов материалов в соответствии с производственными графиками.

Ее цель – обеспечение поставки требуемых материалов точно в срок. Таким образом, реализация должна заключаться в предоставлении информационных технологий и услуг, позволяющих связать вместе производство, складские операции и обработку заказов. На этом этапе отношений вам не нужно разрабатывать план по внедрению. По сути, отношения еще не выстроены.

Когда вы «надеваете шляпу консультанта», есть смысл выстраивать ваши советы вокруг концепций, связанных с вашими ценностями. Ваша цель состоит в том, чтобы посеять зерно – концепцию – и дать собеседнику информацию, которая активизирует его воображение. Это позволяет успешно вырастить посеянное вами зерно. Лишь затем вы начинаете продавать услуги по реализации. Чем лучше потенциальный покупатель понимает концепцию, на которой основаны ваши продукты, а также осознает, каким образом она связана с его проблемами, заботами или целями, тем сильнее он заинтересуется покупкой ваших услуг по реализации. Думайте о ваших идеях и концепциях, связанных с продуктами, как об увлекательной рецензии, заставляющей будущего читателя купить книгу, или о зрелищном рекламном ролике-трейлере, побуждающем зрителя идти в кассу кинотеатра. Помогая потенциальному покупателю осознать, что услуги по реализации вашего продукта являются решением проблемы или путем достижения его целей, вы делаете тем самым большой шаг вперед в направлении часто обсуждаемого, но не менее часто игнорируемого подхода, который называется консультационными продажами.

Проверьте ваше понимание

Каким образом знание, которым вы делитесь как консультант, начинает помогать вам, когда вы «снимаете шляпу консультанта»?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Определите несколько ситуаций, в которых был бы уместным переход к роли консультанта. Опишите эти ситуации и рекомендации, которые вы могли бы дать в качестве консультанта.

Ответ.

Знание, которое вы даете в качестве консультанта, помогает потенциальному покупателю лучше понять ситуацию и с большей легкостью признать ваши продукты в качестве решения его проблемы или пути к достижению его целей.

Правило № 40

Притворяйтесь, пока у вас не получится

Доводилось ли вам «транслировать» потенциальному покупателю сообщение о том, что вы нуждаетесь в заказе?

- **Практикуйте искусство «петь, как будто вам не нужны деньги».**

Некоторые сделки срываются, если потенциальные покупатели чувствуют, что продавец нуждается в заказе. Продавец «транслирует» эти сообщения через свою нервную систему, язык тела, нерешительность и так далее.

Желание заключить сделку само по себе вполне нормально. *Ненормально нуждаться* в заключении сделки.

Хотеть заключить сделку – это нормально. Ненормально в ней нуждаться.

Существует довольно эффективная технология, которая позволяет прийти в себя в те моменты, когда кажется, что если сделка сорвется, то всему конец. Мысленно повторяйте фразу: *«Я финансово независим и не нуждаюсь в этой сделке!»*

Герой одной популярной песенки в стиле кантри беззаботно поет, «как если бы ему не были нужны деньги». В этой песне отражена мысль, которую мы хотим до вас донести. Мы не советуем вам слепо отказываться от сделки. Для вас было бы лучшей стратегией научиться демонстрировать такой же искренний оптимизм собеседникам. Если бы вы на самом деле не нуждались в деньгах, если бы вы были финансово независимым, то неужели вам не нашлось бы что сказать в любой ситуации? Насколько проще вам было бы задавать вопросы

потенциальному клиенту!

Покупатель: Почему я должен у вас что-либо покупать?

Вы (заботливо и не жестко): Наверное, вы и не должны это делать. Но позвольте спросить... *(И тут вы начинаете задавать нужные вам вопросы.)*

Помните, что если вы обладаете финансовой независимостью и не нуждаетесь в данной сделке, вы не будете выпрашивать ее у вашего собеседника и не будете, с другой стороны, вести себя высокомерно. Вам просто не нужно делать ни того, ни другого!

Точные цифры

Некоторые люди склонны не пользоваться подходом «притворяйтесь, пока не получите желаемое» (также известным под названием «действуй, как если бы»). Им кажется, что он нереалистичен.

Если вы относитесь к числу таких людей, то познакомьтесь с результатами исследования, подкрепляющими правильность принципа «притворяйтесь, пока не получите желаемое». В ходе недавнего исследования, проведенного психологом Сюзен Сегерстром и ее коллегами в высших учебных заведениях, где готовят юристов, был измерен уровень оптимизма студентов, учившихся на первом курсе. Через некоторое время исследователи сопоставили уровень доходов этих студентов (завершивших к тому времени учебу и начавших работу) с их способностью видеть лучшее в себе самих, окружающем мире, а также их оптимистичной оценкой собственных способностей. Исследование, в котором использовалась пятибалльная оценочная шкала, выявило четкую закономерность: на один балл более высокий уровень оптимизма – это в среднем на \$33 000 более высокий годовой доход через десять лет!

Мы верим, что кривая, описывающая соотношение уровня оптимизма и дохода у профессиональных продавцов, является еще более крутой. Наше убеждение подкрепляется результатами ежедневной работы продавцов, использующих систему продаж Сэндлера.

Какие сообщения о своей финансовой зависимости от сделок вы транслируете собеседникам прямо сейчас? Каким образом вы будете их корректировать? Какие позитивные сообщения «действуй, как если бы»

вы могли бы посылать самому себе – а также вашим потенциальным покупателям и клиентам, с которыми встречаетесь каждый день?

Проверьте ваше понимание

С чем связано «притворство»?

- а) с вашими знаниями и опытом;
- б) с вашей уверенностью в заключении сделки;
- в) с вашей верой в продаваемые вами продукты;
- г) с вашей уверенностью в том, что ваши продукты являются наилучшим выбором для потенциального покупателя.

Ответ приведен ниже.

Практикум

Вспомните две ситуации из прошлого, когда вы эмоционально вкладывались в процесс переговоров или транслировали собеседникам вашу «нужду» в заключении сделки. Какие альтернативные действия с вашей стороны смогли бы сформировать более оптимистичные или доверительные отношения?

Ответ – б) вашей уверенностью в заключении сделки.

Правило № 41

Нет плохих потенциальных покупателей – есть плохие продавцы

Случалось ли вам возлагать вину за несостоявшуюся сделку на покупателя или его действия?

- **Не позволяйте себе попадать под власть синдрома «этот парень ни у кого ничего не покупает».**
- **Возьмите ответственность на себя.**

Многие продавцы склонны винить в проблемах всех, кроме себя. И знаете что? Что бы ни происходило в ваших взаимоотношениях с потенциальными покупателями или клиентами – будь то успех или неудача, – все это является вашей сферой ответственности. Что бы ни

случалось с вашей карьерой – хороший или плохой участок работы, хороший или плохой начальник, – это является зоной вашей ответственности.

В конце концов, в вашем собственном мирке именно вы являетесь единственным продавцом. Если что-то идет не так, в этом виноваты вы и только вы. Вы не можете просто вернуться в офис и сказать: «Я думаю, у нас с клиентом произошел межличностный конфликт». Ваша работа состоит в том, чтобы предстать перед потенциальным покупателем таким, каким он хочет вас увидеть!

Возьмите на себя ответственность за свои решения и за действия, подкрепляющие их. Это основной принцип, причем не только для системы продаж Сэндлера, но и для правильного подхода к жизни в целом. Большинство продавцов (в том числе и ваших конкурентов) склонно *избегать* личной и профессиональной ответственности, когда что-то идет не так. Они начинают искать внешние причины своих проблем и поражений, указывая обличающим перстом на потенциального покупателя, на клиента, на экономику в целом, на конкурентов, на своих руководителей и так далее. А это означает, что вы можете создать конкурентное и личное преимущество, просто выстраивая свою ежедневную жизнь и карьеру в соответствии с правилом «Я сам отвечаю за все, что делаю». (См. также правило № 35: *«Немедленно откажитесь от того, что делает конкурент».*)

Что бы ни случилось во взаимоотношениях с клиентом, ответственность за это несете вы.

Суть в том, что нужно учиться на собственных ошибках. Пытаясь обвинить в своих проблемах потенциального покупателя, вы тем самым ограничиваете для себя возможность вынести из этой ошибки урок. А это неминуемо приведет к тому, что вы повторите эту ошибку снова. Ментальные установки обвинительного характера («этот человек никогда не решится что-то купить», «он просто придурок», «она не готова слушать чужое мнение») лишат вас возможности научиться новому.

Чему можно научиться?

Итак: чему же вы должны научиться, слыша жесткое «нет» от

собеседника? Можно, например, сделать вывод, что с таким типом ни при каких условиях невозможно заключить сделку. Однако подобный «урок» настроит вас лишь на новые поражения. Что еще вы могли бы сделать по-другому? Что вы сделаете по-другому в следующий раз? В чем вы видите свою ответственность за то, что произошло (или не произошло)?

Используйте отказ (и другие очевидные препятствия) как возможность для улучшения ваших профессиональных навыков продавца.

Проверьте ваше понимание

Как можно расценить ситуацию, когда ваш потенциальный покупатель постоянно лжет, дает вам некорректную информацию, отказывается брать на себя обязательства и тормозит процесс?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Выберите три ситуации продаж, в которых вы не смогли взять на себя ответственность за нежелательный исход, обвинив в нем другого или некие внешние обстоятельства. Какие бы уроки вы смогли извлечь, если бы прямо сейчас признали свою ответственность за случившееся?

Ответ.

Вы несете ответственность за эту ситуацию. Тот факт, что вы продолжаете общаться с потенциальным покупателем, который постоянно ведет себя таким образом, лишь подтверждает наше правило.

Правило № 42

Победитель не кладет все яйца в одну корзину

Доводилось ли вам создавать сценарий диалога с потенциальным покупателем до начала общения?

- **Не пытайтесь планировать ваше общение с клиентом дословно.**
- **Оставляйте себе возможность различных вариантов действий.**

Некоторые продавцы старательно планируют свои переговоры с клиентами, предложение за предложением, иногда даже слово за словом. Они говорят себе так:

Я начну с того, что скажу...

Затем я расскажу о...

Потом я спрошу...

Покупатель, по всей видимости, скажет...

Затем я подниму вопрос о...

Скорее всего, потенциальный покупатель отреагирует...

Я отвечу...

И так далее.

Планирование встреч шаг за шагом может быть полезным. Но только если вы не пытаетесь дословно придерживаться сценария в то время, когда уже нужно приступить к следующему этапу развития сделки с потенциальным покупателем.

Помните, что сценарий встречи есть и у потенциального покупателя. Крайне малы шансы, что ваши сценарии совпадут или выстроятся таким образом, чтобы ускорить ваш поход в банк. Попытки дословно придерживаться сценария, с одной стороны, заставляют обоих участников диалога выслушивать огромное количество ненужной информации, а с другой – не позволяют им донести до собеседника нечто по-настоящему важное. Фиксация на сценарии ограничивает возможности маневра и не приносит при этом никакой пользы. Подобный метод продаж заставляет вас «класть все яйца в одну корзину». Победители так не поступают!

У потенциального покупателя тоже есть собственный сценарий разговора.

Оставляйте себе некоторую свободу действий

Переговоры проводятся для того, чтобы иметь возможность попробовать различные варианты, – а не для того, чтобы зафиксировать единственно допустимый порядок действий или слов. Если предварительное планирование помогает вам сохранять ясность мышления, открытость и способность к спонтанной реакции на возникающие возможности, то создание сценария может оказать неплохую поддержку. Часто, однако, мы используем сценарии для

совершенно иной цели: для убеждения самих себя, что мы в точности знаем, какого рода информационный обмен произойдет при встрече с потенциальным покупателем. Подобная подготовка почти всегда будет не во благо, а во вред. Возможно, в этой ситуации нам было бы лучше до начала встречи отправить потенциальному покупателю текст нашего сценария, в котором будут указаны желательные для нас реакции и ответы!

Гораздо более эффективной стратегией будет определение ключевых моментов, которые нам необходимо затронуть в разговоре, и информации, которую нам необходимо получить. Полезным может оказаться определение ряда ключевых вопросов, ведущих к достижению наших целей при общении. Отрепетируйте вопросы, но не замыкайтесь в рамках жесткой их последовательности и не ограничивайте общение лишь заранее заданными темами. Будьте гибкими. Если ваш потенциальный покупатель поднимает незапланированный вопрос или хочет обсудить ранее не затронутую тему, связанную с вашим продуктом, поддержите его. Позвольте себе отклониться от первоначального плана и попробуйте пойти новым путем – возможно, именно он выведет вас на дорогу к банку!

Проверьте ваше понимание

В чем состоит основной недостаток планирования общения с потенциальным клиентом на основе детального сценария?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Для того чтобы не замкнуться в рамках жесткого сценария, запишите (в произвольной форме) перечень первоочередных тем, которые вы хотели бы обсудить при встрече с потенциальным покупателем. Затем создайте детальный список элементов для каждой значимой темы. И наконец, составьте список вопросов, которые позволят обсудить каждый важный элемент вне зависимости от того, каким образом будет разворачиваться ваш разговор.

За счет создания общей «карты разговора», а не запоминания всех шагов сценария в строгой последовательности вы сохраните гибкость, которая позволит легко переходить от обсуждения одной темы к другой и собирать необходимую информацию.

Ответ.

Подобная стратегия замыкает вас в рамки заранее запланированного диалога – наверняка ваш сценарий будет совершенно не похож на сценарий общения, созданный вашим потенциальным покупателем. Такая стратегия ограничивает поток информации и повышает вероятность того, что вы упустите возможности, возникающие при более гибком общении.

Правило № 43

Вы учитесь побеждать не когда вам говорят «да», а когда вам говорят «нет»

Доводилось ли вам пугаться слова «нет», исходящего из уст вашего потенциального покупателя или клиента?

- **Смените фокусировку!**
- **Не бойтесь слова «нет».**

Услышанный вами от потенциального клиента ответ «да» (например, в фразе «Да, я куплю это у вас») ведет вас в банк. Разумеется, каждый продавец согласится с тем, что это хорошо.

Положительная реакция от потенциального покупателя – это тоже здорово. С этим никто не будет спорить.

Получение положительного ответа придает вам уверенности в собственных силах.

Но, к сожалению, большинство продавцов слышат ответ «нет» гораздо чаще, чем «да». Это факт. А вот и еще один факт: если неотвратимость ответа «нет» вас демотивирует, заставляет чувствовать собственную ничтожность, не позволяет чему-то научиться или стать лучше, то вам необходимо изменить фокусировку. Нужно начать смотреть на ответ «нет» немного по-другому.

Одна простая переменная

Нам довелось видеть огромное количество продавцов, которые после нашего тренинга, как по мановению волшебной палочки,

начинали улучшать свои показатели и выполнять поставленные планы по продажам за счет лишь одного простого изменения – изменения восприятия того, чем они занимались. Отныне, идя на встречу с клиентом, они ожидали услышать «нет», а не «да». И именно это позволило им полностью изменить карьеру.

Попытайтесь понять: эта перемена была обусловлена тем, что теперь делом их профессиональной чести стало не принимать никаких вариаций ответа «я должен это обдумать» от потенциального покупателя! Их целью было собрать коллекцию четких ответов «нет»... на пути к получению возможного ответа «да». Именно это позволило все изменить.

Покажите мне продавца, который получил десять ответов «нет», и я покажу вам того, кто близок к получению ответа «да». Когда вы убеждаете себя в том, что одерживаете победу, даже получая ответ «нет», вы не будете чувствовать себя разбитым наголову даже в тех случаях, когда переговоры дали негативный результат.

На нашем тренинге для продавцов один из них, готовый уже распрощаться с профессией, ухватился за эту идею. Он решил открыть охоту на ответы «нет» – не на очевидное «да», не на уклончивое «может быть», а именно на категорическое «нет». После этого эксперимента он рассказал, что большинство потенциальных покупателей просто не могли сказать «нет». Применяя небольшое и деликатное давление, он смог заключить три контракта через неделю после нашей встречи!

У него вдруг возникло явное преимущество над другими. Его страх перед «холодными» звонками полностью исчез! Напряжение, связанное с перспективой получить ответ «нет», само собой испарилось.

Каким образом вы можете переместиться в круг победителей? Только за счет снятия напряжения! Прекратите думать о том, что ваша работа должна представлять собой некий мистический поток положительных ответов на ваши предложения. Представьте себе, что ваша миссия состоит в получении максимально возможного количества ответов «нет».

Проверьте ваше понимание

Можете ли вы назвать три причины, по которым вам не нужно бояться ответа «нет»?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Пытаясь избежать ответа «нет», вы принимаете от потенциального покупателя уклончивые ответы типа «может быть», «я это обдумую» и т. п. Вы должны решительно положить этому конец. Когда вы просите потенциального покупателя принять решение о том, чтобы встретиться с вами или заключить с вами контракт, добейтесь от него ответа «да» или «нет». Принятие ответа «нет» освобождает вас и позволяет переключиться на поиск и реализацию новых возможностей.

Ответ.

1) Периодическое «нет» неизбежно: не каждый из тех, с кем вы говорите, согласится с вами встретиться или купить ваши продукты. Вы должны к этому привыкнуть. 2) Вы будете гораздо чаще слышать «нет», чем «да», – нет смысла прятаться от очевидных фактов. 3) «Нет» – гораздо лучший ответ, чем «я это обдумую» или «может быть».

Правило № 44

Если у вас болит нога, то вы, скорее всего, сами на нее наступили

Случалось ли вам обвинять кого-то другого или внешние обстоятельства в ошибках, которые совершили вы сами?

- **Когда что-то идет не так, возьмите ответственность на себя.**
- **Даже и не думайте обвинять потенциального покупателя.**

Вы столкнулись с проблемой в процессе продажи? Будьте честны с самим собой. Чья это проблема на самом деле?

Продавцы порой могут быть худшими врагами для самих себя. Зачастую они сами создают препятствия и ограничения, не позволяющие нормально развиваться процессу сделки. И очень часто они склонны в подобных случаях обвинять своего потенциального покупателя. Это напоминает ситуацию, когда вы сами наступаете себе на ногу и пытаетесь найти человека, причиняющего вам боль. Когда вы сталкиваетесь с неприятным сюрпризом в процессе продаж, задайте себе вопрос: чьей первоочередной ответственностью является своевременное распознавание проблемы?

Являетесь ли вы своим худшим врагом?

Не стоит злиться, если потенциальный покупатель делает что-то, что, по вашему мнению, тормозит процесс. Ведь это вы должны были заблаговременно распознать и обсудить возможные препятствия. Даже и не думайте обвинять потенциального покупателя! Все происходящее является исключительно вашей проблемой.

Неприятный сюрприз

Вот пример. По окончании вашей презентации потенциальная покупательница говорит, что она чрезвычайно заинтересовалась вашим предложением. Вы полагаете, что сделка у вас в кармане. Но после переговоров (в целом вроде бы благоприятных) она говорит, что примет

решение через несколько дней, как только обсудит ваше предложение с комитетом по закупкам.

Ваш желудок вдруг делает сальто, а челюсти сжимаются. Вы думаете: «Комитет! Какой еще комитет? Она раньше не говорила ни о каком комитете! Почему, черт побери, я узнаю об этом только сейчас?»

Хороший вопрос. И на него есть простой ответ: вы узнаете об этом только сейчас потому, что сами не позаботились узнать заранее, каким образом эта компания обычно осуществляет свои закупки и кто еще в ней вовлечен в процесс принятия решения. Вы не задавали правильных вопросов!

Поэтому вы не можете сердиться на потенциальную покупательницу за то, что она ничего не сказала вам о комитете. Вы можете только принять на себя личную ответственность за то, что не выяснили нужных деталей.

Ваша работа состоит в выявлении и обсуждении с потенциальным покупателем возможных проблем раньше, чем столкнетесь с ними. Ваш прошлый опыт может стать отличным индикатором препятствий, с которыми вы можете встретиться в будущем. Если вы по ходу дела сталкиваетесь с неприятным сюрпризом, это означает лишь то, что вы недостаточно хорошо проделали работу на предыдущем уровне!

Берите на себя ответственность. Учитесь задавать правильные вопросы. Узнайте, каким образом ваш потенциальный клиент покупал что-то сходное с тем, что предлагаете вы. Как только вы поймете, в чем заключаются возможные препятствия, вы сможете разработать порядок действий в интересах обеих сторон, лучше контролировать свои усилия, направленные на продажи. Ваши экономические результаты будут более благоприятными... и ваши ноги перестанут так сильно болеть. (См. также правило № 41: *«Нет плохих потенциальных покупателей – есть плохие продавцы».*)

Проверьте ваше понимание

Каким образом вы можете избежать ситуаций, при которых «сами себе наступаете на ногу»?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Выявите три ситуации, когда потенциальный покупатель удивил вас

неприятной или неожиданной информацией, которая не позволила вам продвинуться дальше. Определите, какие превентивные меры вы могли принять на ранней стадии, чтобы предотвратить случившееся.

Ответ.

Убедитесь, что вы детально изучили каждый важный аспект будущей сделки. Вы обязаны выявить факторы, способные разрушить сделку, до их возникновения. Потенциальный покупатель не несет за это ответственности.

Правило № 45

Выражайте ваши чувства через истории других людей

Доводилось ли вам стоять перед потенциальным покупателем и испытывать чувство, о котором вы боялись сказать вслух?

- **Доверяйте своему чутью.**
- **Можете ли вы сказать, что чувствуете на самом деле, – и при этом достичь прогресса в заключении сделки?**

Сколько раз ваше чутье вам что-то подсказывало, но вы боялись сказать об этом потенциальному покупателю? Возможно, имеются способы выразить это ощущение – и в то же время поддержать процесс продажи?

Предположим, что потенциальный покупатель оказывает на вас значительное давление, связанное с ценой вашего продукта. Вместо того чтобы защищать свою позицию – это все равно ни к чему не приведет, – вы могли бы рассказать ему о том, что вы чувствуете, приведя аналогичный пример из вашей практики.

Например, сказать: «Джордж, я внимательно отношусь к вашей проблеме и верю, что могу помочь вам решить ее. Однако я испытываю некоторый дискомфорт. Видите ли, на прошлой неделе я работал с одним потенциальным покупателем, который взял на себя обязательство о покупке при условии, что я предоставлю ему льготные условия по одному из элементов нашего предложения. Я вернулся в

офис, чтобы подготовить для него новое предложение. А он использовал наше предложение в качестве инструмента давления на своего нынешнего поставщика с тем, чтобы тот снизил ставку. В результате они заключили контракт на следующий год. Если я вернусь в офис и получу одобрение начальства на снижение ставки, необходимое для решения вашей проблемы, не придется ли мне потом пожалеть об этом?»

Хорошие продавцы знают, что корни их работы находятся в связях, а связи обязательно основаны на чувствах. Когда вы инстинктивно хотите поговорить о своих чувствах с потенциальным покупателем или клиентом, не бойтесь искать для этого подходящий способ. Обычно, если вы умеете делиться своими чувствами, это лишь усиливает связь – и делает более четкими обязательства сторон, необходимые для того, чтобы эта связь сохранялась.

Проверьте ваше понимание

Почему истории с упоминанием третьих лиц являются эффективной стратегией для выражения ваших чувств?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Вспомните о двух ситуациях, связанных с продажами, когда вы могли бы использовать истории с участием третьих лиц для выражения ваших чувств или сомнений. Запишите, что вы могли бы сказать в каждом из этих случаев.

Ответ.

Истории с участием третьих лиц позволяют потенциальному покупателю с большей объективностью оценить чувства продавца, так как действующие лица истории – другие люди.

Правило № 46

Нет понятия «хорошая попытка»

Случалось ли вам использовать при общении с потенциальным покупателем или клиентом «уклончивые слова»?

- **Делайте или не делайте.**
- **Экспериментируйте.**

Давайте проведем эксперимент. Я хочу, чтобы вы прямо сейчас прекратили чтение и попытались закрыть книгу. После того, как вы это сделаете, досчитайте до десяти и вновь откройте ее; продолжите чтение с того момента, на котором вы остановились. Не забудьте запомнить номер страницы.

Когда вы готовы – начинайте! Попробуйте закрыть книгу. Давайте. Сделайте попытку.

Вы закрыли книгу? Если вы это сделали, то вы не «попытались», а на самом деле закрыли ее. Если вы не закрыли книгу, то, значит, и не пытались этого сделать.

Вы смущены? Не стоит. Просто вспомните слова магистра Йоды из кинофильма «Империя наносит ответный удар»: «Делай. Или не делай. Не надо пытаться».

Нет такого понятия, как «попытка».

Вот в чем дело. Йода был прав. Вы либо делаете что-то, либо не делаете этого. «Попытка» – это слово-уловка. «Попытка» в лучшем случае говорит о намерении, а не об обязательстве.

Запомнив это, по-новому оцените следующие высказывания:

– «Я попытаюсь сегодня позвонить нескольким потенциальным покупателям».

– «Я попытаюсь вернуться к обсуждению с потенциальным покупателем на этой неделе».

– «Я попытаюсь добиться у потенциального покупателя решения до конца месяца».

– «Я попытаюсь завершить этот отчет к завтрашнему вечеру».

Вы либо сделаете что-то, либо нет. Здесь не может быть промежуточного значения. Давайте применим концепцию «попытки» в других областях нашей жизни:

– «Я попытаюсь остановиться на красный свет».

– «Я попытаюсь любить моих детей».

– «Я попытаюсь посмотреть по сторонам, когда буду переходить дорогу».

Когда исход для нас по-настоящему важен, мы исключаем понятие «попытки» из наших действий.

Не пытайтесь – обязуйтесь

В следующий раз, когда вы захотите сказать, что попытаетесь что-то сделать, поступите по-другому. Если результат происходящего важен для вас, не пытайтесь, а *обязуйтесь* выполнить требуемое. А если не важен, тогда зачем вообще этим заниматься?

Проверьте ваше понимание

Почему слово «попытка» является уловкой?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Обратите внимание на то, как вы сами и ваши потенциальные покупатели используете слово «попытка». Вместо того чтобы «пытаться», четко заявите о своем обязательстве. Когда ваши потенциальные покупатели или клиенты используют это слово, спросите их, что они имеют в виду, а затем мягко подтолкните их к обязательству.

Ответ.

«Попытка» является словом-уловкой, потому что, используя его, вы обязуетесь лишь *попытаться* что-то сделать – а значит, не берете на себя вообще никакого обязательства.

Правило № 47

Процесс продажи – бродвейское представление, исполняемое психиатром

Доводилось ли вам терять объективность в отношениях с потенциальным покупателем или клиентом?

- **Не допускайте эмоционального вовлечения.**
- **Поддерживайте объективность.**
- **Понимайте человеческую динамику и принимайте ее во внимание при создании своих планов.**

Процесс покупки – это, вне всякого сомнения, эмоциональное

действие для каждого покупателя. А продажи часто являются *еще более* эмоциональным занятием для продавца.

Почему эмоции могут представлять проблему для продавца? Чрезмерная эмоциональность в процессе продажи способна затуманить ваше видение. Вот как это обычно начинается: сначала вы проникаетесь уверенностью, что сделка вот-вот будет заключена. Затем вы испытываете душевный подъем. Затем начинаете действовать небрежно и что-то упускаете из виду. И в итоге сделка ускользает. К сожалению, так бывает очень часто!

Чтобы понять всю важность сохранения спокойствия и объективности, представьте себе взаимоотношения между психиатром и пациентом. В какой-то момент в процессе разговора пациент внезапно вскакивает, хватая нож для разрезания бумаг со стола психиатра и кричит: «Убью!»

В такой момент хороший психиатр не начинает кричать «Нет, не надо!» или «За что?». Следя за мимикой и движениями пациента, он сохраняет объективный взгляд на происходящее: анализирует поведение больного и мысленно ставит ему диагноз.

А затем говорит: «Том, вы, по всей видимости, очень расстроены. Прежде чем вы сделаете то, о чем потом будете сожалеть, можем ли мы поговорить о том, что вас так взволновало? Возможно, есть и другой способ справиться с вашими чувствами. Вы готовы к тому, чтобы найти другой выход?»

Если бы психиатр крикнул «Нет, не надо!», он, скорее всего, был бы убит на месте. Именно объективный анализ ситуации и взвешенный ответ помогают ему сохранить жизнь.

Вы должны пытаться сохранить объективность по отношению к процессу продажи. Приберегите свой эмоциональный энтузиазм на потом. В ходе процесса продаж займите положение «третьей стороны». Смотрите на происходящее глазами стороннего наблюдателя. Вашими актерами становятся покупатель (ваш собеседник) и продавец (вы сами). *И одновременно вы становитесь еще и режиссером!*

Вы должны понимать суть человеческого поведения.

Управляйте своим поведением

Для того чтобы стать профессиональным продавцом, вы должны

понимать динамику человеческого поведения и научиться использовать это понимание так, чтобы это привело к наиболее благоприятному исходу как для вас, так и для потенциального покупателя. От вас может потребоваться выстроить общение с потенциальным покупателем по-новому то есть не так, как вы привыкли. Еще раз повторим: выглядите в глазах потенциального покупателя таким, каким он хотел бы вас видеть! (См. также правило № 41: *«Нет плохих потенциальных покупателей – есть плохие продавцы».*)

Если вы общаетесь с человеком, способным видеть «большую картину», – то вам следует рисовать именно такую картину, какая у вашего собеседника. Кроме того, вам нужно будет обращать внимание на то, чтобы обсуждение наиболее значительных вопросов имело приоритет перед обсуждением процедурных деталей. Детали, скорее всего, будут казаться вашему собеседнику скучными, и в конце концов он передаст работу по их обсуждению кому-то еще. С другой стороны, если вам приходится общаться с любителем скрупулезной проверки фактов, то лучшей ролью для вас будет роль продавца, знающего, как расставить точки над каждой буквой «ё» и черточки над каждым «и».

Ваше взаимодействие с потенциальным покупателем – начиная с момента, когда вы с ним здороваетесь, и заканчивая моментом подписания контракта (да и после этого) – будет определяться вполне конкретными правилами поведения. Ваша работа состоит в том, чтобы понять, в чем состоят такие правила: они будут уникальными для каждого общения. Думайте о работе по выявлению и соблюдению этих правил как о подготовке спектакля на Бродвее – спектакля, в котором вы исполняете главную роль и при этом обладаете знаниями и опытом профессионального психиатра. Подобное отношение к процессу позволит вам сохранять контроль над ним даже в тех случаях, когда другой актер, стоящий рядом с вами на сцене, начинает вести себя непредсказуемо.

Проверьте ваше понимание

В чем заключается преимущество сохранения объективного взгляда на общение с потенциальными покупателями в процессе продажи?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Вспомните две ситуации, когда вы оказались эмоционально вовлечены в процесс продаж (например, не смогли принять точку зрения собеседника), вследствие чего продажа не состоялась. Что вы могли бы сделать в каждой из этих ситуаций по-другому и более объективно?

Ответ.

Объективное видение позволяет в меньшей степени эмоционально вовлекаться в процесс. Эмоциональное вовлечение способно исказить ваши суждения и не позволит вам дать правильный ответ или предпринять необходимые действия.

Правило № 48

Жизнь без риска – это жизнь без роста

Доводилось ли вам чувствовать, что вы начинаете отставать от других из-за того, что не желаете учиться и пробовать что-то новое?

- **Продолжайте двигаться.**
- **Не останавливайтесь на достигнутом.**
- **Не прекращайте учиться.**

Аллилуйя! Все идет хорошо – или хотя бы неплохо. Наконец-то вы можете выдохнуть! Повторные заказы от уже имеющихся клиентов позволяют вам выполнять ежемесячные планы, и начальство не донимает вас своими требованиями. Вы вполне удовлетворены суммами вашего ежемесячного комиссионного вознаграждения и уверены, что подобное положение дел продолжится и в будущем. К чему рисковать и пытаться менять то, что и так работает? В конце концов, нужно наслаждаться жизнью прямо сейчас. Разве нет?

На самом деле не стоит слишком расслабляться на этом этапе. Ваши лучшие клиенты являются самыми важными объектами для охоты ваших конкурентов. На рынке ежедневно появляются новые продукты, услуги и технологии, которые могут в любой момент изменить ваш мир.

Принимающие решения лица, с которыми вам удалось выстроить отличные взаимоотношения, уходят в отставку или переходят на другую работу. Ваша жизнь может измениться в одночасье, и, как

показывают уроки прошлого, так чаще всего и происходит. Если вы откинетесь на спинку стула и решите немного расслабиться в течение следующего квартала, то не исключено, что вам будет крайне сложно вернуться к своей работе в условиях, когда мир вокруг незаметно изменится.

Вы либо растете как профессиональный продавец, либо умираете.

Вы не можете позволить себе наслаждаться существующим положением вещей. Спокойствие иллюзорно. Все меняется, а это означает, что и вы должны меняться, – по крайней мере, если собираетесь оставаться на плаву. Раз изменения неотвратимы (а это действительно так), почему бы не найти способ меняться к лучшему? Перефразируя Боба Дилана, можно сказать: вы либо растете как продавец, либо умираете. Третьего не дано. Не позволяйте себе отставать!

Откажитесь от привычки двигаться по инерции, основываясь на своих прошлых достижениях. Такое поведение носит характер самоуспокоения, и мы не пожелаем такой судьбы никакому продавцу – да и вообще никакому человеку. Жизнь в самоуспокоении, как ни парадоксально, наиболее опасна.

Никакие другие риски, с которыми вы можете столкнуться в процессе продаж, – невозможность достучаться до покупателя, отказ от покупки после вашей идеально проведенной презентации – не являются в долгосрочной перспективе столь же пугающими, как самоуспокоение, хотя иногда они и могут уязвить наше эго. Однако если вы решите *научиться* чему-то новому в каждой ситуации, то станете гораздо сильнее, а ваша жизнь – *богаче*. Идите на этот риск.

Если вы не готовы рисковать, то не сможете сдвинуться с точки, на которой сейчас находитесь. Поэтому не отказывайтесь от попыток сделать что-то, в чем не до конца уверены, особенно если вам кажется, что в итоге вы можете получить больше, чем у вас есть. Даже если вам не удастся достигнуть ожидаемых результатов, вы получите урок, который вам поможет в следующий раз – и позволит вырасти.

Проверьте ваше понимание

Почему вы должны рисковать, если желаете вырасти?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Определите две области, в которых вы с профессиональной точки зрения почивали на лаврах. Затем для каждой ситуации определите, что вы могли бы сделать для того, чтобы пробудиться и начать расти. А затем назначьте срок, когда вы начнете это делать.

Ответ.

Продажи – это динамичная и конкурентная область. Если вы не желаете попробовать что-то новое, вы рано или поздно отстанете от других.

Правило № 49

Оставьте своего Ребенка в машине

Доводилось ли вам добиваться желаемого результата в процессе продаж с помощью верных эмоций?

- Вернемся к транзактному анализу.
- Развивайте *Ребенка* вашего потенциального покупателя.
- Сдерживайте внутреннего *Ребенка* продавца.

В самом начале книги мы рассказали вам о транзактном анализе (ТА), модели человеческих взаимоотношений, которую Дэвид Сэндлер использовал в качестве основы методологии для своей системы продаж. Вы познакомились с тем, как влияет на поведение потенциального покупателя (и на его решение о покупке) каждое из состояний эго: *Родитель*, *Взрослый* и *Ребенок*. Теперь же давайте посмотрим, как может повлиять каждое из этих состояний эго на *продавца*.

Как вы помните, состояние *Родителя* связывается с понятиями правильного/неправильного, делания/неделания, должного/ненужного и прочими, которые мы получаем по мере взросления от родителей и других авторитетных личностей. Эти уроки и сообщения в значительной степени определяют наши суждения и поведение. Иногда эти сообщения передают нам в критической форме – жестко и авторитарно. В иных случаях они поступают в более заботливой форме – в виде дружеских предложений или слов поощрения.

Также вы помните, что состояние *Взрослого* представляет собой «компьютерную» часть нашего мышления: данные поступают, данные отправляются. Это состояние эго способствует объективному, логичному, лишенному эмоций анализу и принятию решений.

Вы должны также вспомнить, что состояние *Ребенка* отвечает за сохранение наших ощущений, связанных с понятиями правильного или неправильного, нужного или ненужного, а также всего того, чему вас учили папа с мамой, о чем они вас просили и чего от вас требовали.

Иногда *Ребенок* может быть очень требовательным в процессе получения сообщений: порой он жаждет одобрения и признания. В других ситуациях *Ребенок* может становиться прямолинейным и мятежным, отвергающим сообщения или категорически отрицающим их. Каждый родитель присутствовал хотя бы однажды при своего рода спектакле: ребенок, которому не дают того, что он хочет, падает на пол, колотит ногами и вопит изо всех сил.

Как вы уже прочитали на первых страницах книги, Дэвид Сэндлер понял, что продавцы должны использовать в своих целях при реализации возможности все три стороны мышления потенциального покупателя: мышление *Родителя*, *Взрослого* и *Ребенка*. *Ребенок* должен захотеть то, что вы собираетесь продать. Взрослый должен прийти к логическому заключению о том, что приобретение является правомерным действием. А *Родитель* должен дать *Ребенку* свое разрешение.

Сэндлер также сделал ряд выводов о состояниях эго, которые могут оказаться небезынтересными для профессиональных продавцов. Очевидно, что *Ребенок* потенциального покупателя особенно важен с точки зрения выстраивания взаимодействия между продавцом и покупателем. Сэндлер говорил о том, что внутренний *Ребенок* продавца *не должен* иметь сколь-нибудь важной роли в процессе. Продавец не должен искать у покупателя одобрения или согласия.

(См. правило № 20: «*Результатом профессиональной продажи должен быть поход в банк*».) Он не должен «молотить ногами и кричать», если что-то идет не так, как ему хотелось бы. В противном случае продавец не сможет сохранять объективность и контроль над эмоциями.

Сэндлер пришел к заключению, что большинство ваших взаимодействий с потенциальным покупателем (примерно 70

процентов) должно строиться с позиции «заботящегося» *Родителя*, а остающиеся 30 процентов – с позиции *Взрослого*. В процессе общения с покупателем *Ребенок* продавца «должен оставаться в машине»! (К этому состоянию можно вновь вернуться после встречи. Вы можете, например, выйдя из офиса клиента с подписанным им контрактом, подпрыгнуть и завопить «Ура!».)

Ваш *Ребенок* не должен принимать участие в процессе продажи.

Проверьте ваше понимание

Почему в процессе продажи нет места вашему *Ребенку*?

Ответ приведен ниже.

Практикум

Вспомните три привычные для вас ситуации в ходе процесса продажи, когда ваши действия и реакции в большей степени определялись не разумом, а эмоциями. Для каждого примера придумайте альтернативный порядок действий – основанный на чисто логической оценке ситуации.

Ответ.

Для того чтобы действовать эффективно и анализировать возможности и решения, продавец обязан сохранять объективность своей точки зрения. А для этого он должен держать свои эмоции под контролем.

Эпилог

О прекрасных и злосчастных временах и о присущем им поведении

В самом начале своей книги «Повесть о двух городах» Чарльз Диккенс писал: «Это было самое прекрасное время, это было самое злосчастное время... у нас было все впереди, у нас впереди ничего не было.»^[1]

Как ни странно, но эта цитата достаточно точно описывает взлеты и падения, присущие профессии продавца. В вашей карьере наступит время, когда вы будете в наилучшей форме, когда перед вами будут открыты все пути: неограниченные возможности, внимательные потенциальные покупатели, повторные покупки и огромное количество положительных рекомендаций. Можно ли представить себе лучшую жизнь?

Затем в вашей карьере наступят «злосчастные времена» – периоды, когда вам будет казаться, что вам некуда двигаться. Потенциальные покупатели не отвечают на звонки. Клиенты отказываются от заказов. Отдел маркетинга не в состоянии обеспечить вас контактами потенциальных покупателей для начала переговоров. Говоря словами Диккенса, ваша «весна надежд» превращается в «стужу отчаяния».

В «злосчастные времена» вы можете сдать, сесть на обочине и ждать, когда все придет в норму. Но вы можете избрать и другой путь: понять, что нужно делать для того, чтобы находить, оценивать и реализовывать новые возможности. Сложно ли разрабатывать возможности для бизнеса, когда потенциальные покупатели не толпятся у ваших дверей? Разумеется. Невозможно ли это? Нет. Просто для этого вы должны посвятить себя этой работе и обладать достаточным уровнем дисциплины, позволяющим вам делать свое дело.

Если вы поднимете трубку и начнете звонить потенциальным покупателям, то рано или поздно случится чудо: общение пойдет как по маслу. Зная то, что вы знаете теперь, прочитав эту книгу, вы сможете превратить это общение в разговор по существу.

Если вы сделаете достаточное количество «холодных» звонков, то

рано или поздно найдете потенциального покупателя.

Если вы попросите достаточное количество потенциальных покупателей взять на себя обязательства и принять однозначные решения о покупке, то они сделают это.

Если ваше поведение будет правильным и последовательным, результаты не заставят себя долго ждать.

Парадокс Диккенса

Размышляя о «прекрасных» и «злосчастных временах», мы можем столкнуться с одной загадочной вещью. Суть загадки состоит в следующем: если мы не будем достаточно аккуратны, наши «лучшие времена» могут помешать нашей работе.

В конце концов, именно в «прекрасные времена» мы можем позволить себе расслабиться и отказаться от проактивного поведения, приносящего нам основные плоды. Когда наши потенциальные покупатели становятся нетребовательными, а спрос на наши продукты высок, нам может быть тяжело удерживать прежний уровень отношения к рутинным задачам в работе. Когда у вас имеется множество возможностей и ваш график презентаций расписан на несколько недель вперед, вы склонны менее требовательно относиться к словам потенциального покупателя (например, позволять ему отвечать вам в стиле «я должен это обдумать»), вместо того чтобы сохранять прежнюю твердость в получении нужного вам ответа. Когда времена кажутся хорошими, мы часто позволяем исчезнуть отношениям, благодаря которым смогли пережить «злосчастные времена». Мы совершаем комфортный, однако смертельно опасный переход от проактивного к реактивному поведению.

В «прекрасные времена» все мы как продавцы можем совершать множество ошибок, но при этом оставаться на плаву. Тем не менее рано или поздно хорошие времена закончатся. Однако к этому времени мы можем утратить манеру поведения, которая позволяла нам достигать результата вне зависимости от внешних обстоятельств. И если мы захотим вновь вернуть «прекрасные времена», нам придется приложить огромные усилия для того, чтобы это поведение вновь стало для нас привычным.

Постоянное использование проактивного поведения позволяет максимизировать успех в хорошие времена – и поддерживать высокую

доходность операций в худшие времена. Вы вполне можете разрешить «парадокс Диккенса» – но только если будете оставаться проактивным, всегда делать сознательный выбор и предпринимать шаги, продвигающие вас вперед.

Поведение! Поведение! Поведение! Именно в правильном поведении и кроется ключ к успеху.

Благодарности

Я благодарю людей, без которых эта книга не появилась бы. Спасибо тренерам системы Сэндлера во всем мире, посвящающим свою жизнь и страсть его делу. Благодаря им наша организация смогла достичь высот и размеров, о которых сам Дэвид Сэндлер, возможно, и не мечтал. Благодарю команду нашего головного офиса за упорный труд и самоотверженность, направленные на то, чтобы наша компания стала наиболее инновационной и эффективной среди всех тренинговых и консультационных компаний в мире. Спасибо моему партнеру Брюсу Сейдману за то, что он разделяет мое видение компании Sandler Training. Спасибо Говарду Голдстейну за преданность целостности миссии Дэвида Сэндлера и неустанную работу над этим проектом. Особая благодарность моей семье за безграничную любовь и поддержку.

Дэвид Мэттсон

Об авторе

Дэвид Мэттсон является CEO и партнером компании Sandler Systems, Inc. – международной организации, занимающейся тренингами и консультированием, которая расположена в Соединенных Штатах Америки. С 1986 года Дэвид работает в США и Европе тренером и бизнес-консультантом по вопросам менеджмента, продаж, межличностных коммуникаций, построения корпоративных команд и стратегического планирования. Его несомненными достоинствами клиенты считают творческий энтузиазм, способность решать проблемы и разрабатывать учебные программы для повышения производительности и эффективности компаний.

Одним из первых уроков, полученных Дэвидом в процессе продаж, был закон причинно-следственной связи: *«Если человек упорно трудится, он будет вознагражден. Если у человека есть планы на будущее, ему всегда будет чем заняться. Если у человека есть цели, он сможет продвинуться значительно дальше»*. Влияние причинно-следственной связи заметно во всех областях нашей жизни, в особенности в организации продаж. Этот подход вполне согласуется с концепциями и методологией, лежащими в основе работы Sandler Training, и лаконично выражен в Правилах Сэндлера – наборе правил продаж, разработанном Дэвидом Сэндлером для руководства поведением и взаимодействиями продавцов в процессе купли-продажи. Когда речь заходит о продажах, Правила Сэндлера представляются простыми как белый день: *«если случается то-то, вы делаете это...»*.

В 1986 году Дэвид познакомился с основателем Sandler Training Дэвидом Сэндлером и буквально влюбился в его тренинги. В 1988 году он начал работать на господина Сэндлера и позже был назначен руководителем компании.

Дэвид проводит тренинги и семинары по всему миру. Он много раз замечал, что, как только он говорил аудитории: *«Сейчас я расскажу вам правило Сэндлера»*, участники начинали слушать с повышенным вниманием. По его наблюдениям, правила Сэндлера легко вспоминаются даже через пятнадцать лет после тренинга.

Примечания

1

Перевод Я. С. Боброва и П. М. Богословской. *Прим. ред.*