



25

навыков продаж

или

То, чему Не учат

в школах бизнеса

Стим Шифрин

ИИРО



25
навыков продаж
или
То, чему Не учат
в школах бизнеса

Стивес Шинффин

НЕРРО

Стивен Шиффман

**25 навыков продаж, или То, чему
не учат в школах бизнеса**

ВСТУПЛЕНИЕ

Скрытый учебный курс продаж

С одними нюансами процесса продаж можно познакомиться в классной комнате. С другими — на собственном опыте. В этой книге я постарался свести воедино их все.

Вдохновение, позволившее написать книгу, которую вы держите в руках, родилось в споре с моей дочерью Дженнифер, недавно окончившей колледж. Дженнифер заметила, что определенные базовые навыки — например, чтение и счет — являются частью стандартного образования, однако применение их в реальной жизни целиком и полностью зависит от другого урока. Такой неформальный урок может стать куда важнее «базового» обучения, которое должно было ему предшествовать.

На уроках чтения мы не проходили такого предмета, как умение прочесть меню в хорошем ресторане и сделать заказ. Точно так же нас никто не учил находить такую тему для разговора, которая заставит открыться напряженных незнакомцев в первые, самые неудобные минуты вечеринки. (В частности, на уроках «социальных навыков» этого никогда не проходили.) Эти и многие другие навыки, продолжала Дженнифер, необходимы каждому из нас при вступлении в реальную жизнь.

Тут мне пришло в голову, что то же самое верно и для мира продаж. Нас учат — снова и снова — ряду базовых навыков, которые помогают торговым агентам расширять список контактов, связывать людей из этого списка с различными продуктами и услугами и увеличивать свой доход. Однако опытные агенты обладают навыками, выходящими далеко за эти рамки, — навыками, которых нет у большинства новичков, навыками, о которых молчат на тренингах, бизнес-курсах и на поверхностных уроках в школах продаж.

Я зову это «скрытым учебным курсом» мира продаж. Именно о нем я и попытался написать в этой книге. Этот важнейший курс включает в себя реальные уроки в области продаж, уроки, которые торговые агенты

практически всегда извлекают из окружающего мира, а не из бизнес-курсов или тренингов.

Разумеется, торговые агенты учатся и друг у друга. Все главы этой книги основаны на вопросах, которые мне задавали наши торговые агенты. Я по-прежнему зарабатываю на жизнь торговлей, и потому смог привести в книге примеры и предложения, основанные на недавнем опыте. То, что откроется вам на следующих страницах, по сути своей является ответом на вопрос, который возникает после того, как вы примените методы и стратегии, полученные на занятиях по маркетингу или на тренинге по продажам.

Если вам хочется знать, как всякий раз поддерживать на должном уровне беседу с потенциальным покупателем, как распознавать плохие советы, полученные из Интернета, как с помощью вопросов увеличить средний доход с каждого клиента, когда имеет смысл задать вопрос, на который ваш потенциальный клиент наверняка не сумеет ответить, или почему иногда самое лучшее, что можно сделать, — это ошибиться в присутствии потенциального клиента — тогда эта книга для вас. В школах ничему подобному не учат — но наша книга расскажет об этом все.

В конце книги вы найдете «совет изнутри», основанный на двадцати семи годах встреч с клиентами, которые я проводил будучи торговым агентом. Возможно, вам придется использовать идеи, данные в основной части книги, без помощи инструктора, однако я догадываюсь, что, ознакомившись с этими концепциями, вы зададитесь вопросом, почему всему этому не учат в школах продаж.

Надеюсь, что, пока формальные программы не будут пересмотрены и не станут включать в себя что-либо помимо традиционных советов по продаже, эта книга укажет вам верный путь.

Стивен Шиффман
г. Нью-Йорк, штат Нью-Йорк
январь 2001 г.

Навык № 1

Остерегайтесь советов из Интернета

«Насколько можно доверять тому, что пишут в Интернете о продажах?»

Интернет заставил множество людей изменить способы продаж. Еще шесть-семь лет назад мало кто из нас мог предположить, насколько легко будет получить доступ к важнейшей и ежедневно меняющейся информации о продажах. Вам необходимо провести исследование той или иной компании? Теперь вы просто можете залезть на ее сайт. Нуждаетесь в новых контактах? Десятки онлайн-ресурсов помогут вам связаться с новыми людьми и компаниями. Ищете совет по улучшению своей техники продаж? Сотни (самозванных) экспертов в области продаж явятся на ваш зов по первому щелчку кнопкой мыши.

Тут-то и кроется возможная ловушка. Слишком многие «гуру» продаж используют свои сайты, чтобы давать советы, могущие свести на нет всю вашу работу по установлению контакта с потенциальным клиентом. Взять хотя бы вот это:

Плохой совет: не стоит сотрудничать с потенциальным клиентом, разрабатывая «разумный» план, — вместо этого следует использовать тактику давления. На сайте, который мы посетили, рекомендовалось напрямую спросить нерешительного клиента: «Вы что, не согласны, что этот продукт может помочь вам или принести вам выгоду?» Ой-ей-ей... Куда лучше было бы спросить так: «Чего именно вы хотите добиться в этой области?»

Плохой совет: найдите болевую точку. На нескольких попавшихся нам сайтах эксперты советовали торговцам с помощью вопросов делать незаметное «внушение», чтобы заставить потенциального клиента признаться в ненависти к его нынешнему поставщику. Примеры: «Вас

тоже тревожит...?»; «Насколько сложна ситуация, в которую вы из-за этого попали?» Вместо того чтобы искать болевую точку — которая еще неизвестно, существует ли, — торговцу следует сосредоточиться на выяснении того, чем занимается потенциальный клиент.

Плохой совет: всегда старайтесь завершить сделку. Этот устаревший принцип выдается за конструктивный совет не на одном сайте из тех, которые нам довелось посетить. Там он стоит в одном ряду с многочисленными манипулятивными «приемами» продаж, которые очень быстро разрушат завязавшееся было сотрудничество. Более практичный совет таков: «Постоянно задавайте вопросы». По завершении периода тщательного сбора информации — а этот период должен занимать 75 процентов любого процесса продаж — вы сможете представить план, который удовлетворит собеседника, а потом завершить работу, спросив: «Мне это кажется разумным — а вы как полагаете?»

Итог. Создать веб-сайт слишком просто — и потому становится нелегко найти сайт хороший, снабжающий торговых агентов актуальными проверенными данными. Бойтесь советов, полученных из Интернета.

Навык № 2

Используйте проводимые компанией мероприятия, чтобы развивать отношения

«Я утратил связь с несколькими потенциальными клиентами, которые во время последнего нашего разговора попросили меня „поддерживать с ними связь“. Мне хотелось бы, чтобы после нескольких недель (или месяцев!) застоя у нас пошло бы дело. Как этого добиться?»

«Благодарю вас за то, что вы позвонили — но, боюсь, я вынужден отменить нашу встречу на следующей неделе. На данный момент мы решили сократить все расходы в этой области. Через несколько месяцев мы пересмотрим свою позицию. Пожалуйста, поддерживайте с нами связь».

Это часть мира продаж — закон не менее неотъемлемый, чем закон притяжения. Неважно, насколько эффективен, убедителен или опытен тот или иной торговец — какой-то процент многообещающих контактов все равно перейдет в категорию «возможных клиентов». Так называются клиенты, в отношениях с которыми процесс продаж стоит на месте и на которых нельзя рассчитывать в смысле получения дохода — по крайней мере в течение какого-то времени.

Вопрос-то на самом деле не в том, перейдут ли контакты в разряд «возможных клиентов», а в том, какие шаги следует предпринять, когда это произойдет. Как возродить интерес и затеять работу с теми, кто входит в ваш список «холодных» потенциальных клиентов? Канадский торговый представитель Джино Сетт предложил для таких случаев

интересную стратегию.

Джино решил написать письмо каждому потенциальному клиенту, который ничего не купил у него за определенный период времени. В письме говорилось следующее: «Я с большим удовольствием встречался с Вами, чтобы поговорить о работе Вашей компании. В тот раз мы не имели возможности развивать отношения, но я по-прежнему помню о Вас».

Затем Джино приглашал каждого «холодного» потенциального клиента посетить то или иное из мероприятий, проводимых торговой компанией в ближайшем будущем. «Это даст Вам возможность лично оценить, насколько то, что мы делаем, пригодно для использования в вашем бизнесе, — писал он. — Прилагаю список всех планируемых тренингов, на которые мои клиенты согласились допустить посторонних наблюдателей, и краткое описание каждой программы».

Как утверждает Джино, ему стали звонить потенциальные клиенты, которые были очень заинтересованы в наблюдении за конкретными программами, хотя первоначально и отказались от услуг фирмы.

У этой «письменной» стратегии была еще одна сторона. Джино решил написать каждому, кто входил в базу его активных клиентов, и также пригласить этих людей. Письмо начиналось так: «Прежде всего, позвольте поблагодарить Вас за возможность работать с Вами и компанией АБВГД. Мы счастливы числить Вас среди своих клиентов, поскольку Вы имеете большой вес в вашей области. Именно поэтому я хотел бы пригласить Вас...»

Ураган ответных звонков доказал, что изобретенная Джино эпистолярная техника является эффективным способом завоевания (или укрепления) ваших позиций в списках «на будущее», составляемых вашими клиентами и неактивными потенциальными клиентами. Идея Джино может быть использована для тренинговых программ, дней открытых дверей, мероприятий для прессы и прочих случаев.

Итог. Пошлите своим клиентам — и «холодным», и потенциальным — приглашения на грядущие мероприятия, проводимые вашей компанией.

Навык № 3

Не возитесь с теми, кто не хочет с вами работать, — займитесь «охотой за словом „да“»

«Я трачу слишком много времени на не приносящую отдачи работу с потенциальными клиентами. Как понять, кто действительно заинтересован в сотрудничестве с моей организацией?»

Во-первых, давайте определим, что мы подразумеваем под словами «потенциальный клиент». Потенциальный клиент — это человек, который хочет сделать тот или иной реальный шаг и подтверждает это, назначая время и место встречи, чтобы серьезно обсудить возможность сотрудничества с вами.

Это определение крайне важно. Окажите себе и своей карьере услугу — запомните его покрепче! Самые успешные торговые агенты умеют распознавать человека, который не даст им четкого согласия на последующие встречи, и выделить его из остальных людей. Фокус в том, чтобы понять: до продажи истинное согласие может быть выражено массой различных способов, однако оно практически всегда включает в себя назначение каких-либо сроков:

- «Да, давайте встретимся в следующий вторник, в три часа дня».
- «Да, я представлю вас своему боссу в следующий понедельник утром».
- «Да, я просмотрю ваши записи и скажу вам, что из этого подойдет, а что нет. Давайте запланируем совещание».
- «Да, я назначу встречу с участием всего комитета. Когда у вас будет время?»

- «Да, мы хотели бы, чтобы вы начали работу в январе».

Ни одна книга не научит вас, как заставить потенциального клиента сделать то, чего он или она делать не хочет. Однако, если вы последуете совету, приведенному ниже, вы сможете извлекать максимум из своего времени и расширить, насколько это возможно, число клиентов, которые решат сказать вам, что следует делать, — задав вам работу.

ТРИ ШАГА «ОХОТЫ ЗА СЛОВОМ „ДА“»

Вот три шага, которые вы можете предпринять уже сейчас, чтобы начать «охоту за словом „ДА“».

Шаг первый

Возьмите за привычку — «закидывать удочку» (предлагая следующий шаг) определенному числу людей каждый день.

Если вы не можете с уверенностью определить, к какому количеству контактов следует стремиться, прочтите книгу «Техники холодных звонков (которые действительно работают!)» или пройдите в компании D.E.I. курс по организации встреч. И в том, и в другом случае вы установите свою ежедневную норму, тщательно поработав с цифрами. («Закидывание удочки» может звучать так: «Я был бы очень рад встретиться с вами, чтобы поговорить о том, что мы сделали совместно с компанией АБВГД. Мы можем встретиться в четверг в три часа дня у вас в офисе?»)

(Кстати, если вы хотите воспользоваться преимуществами, которые дают онлайн-курсы по организации встреч, управлению отношениями с потенциальными клиентами или высокоэффективным продажам, вы можете больше узнать об этих тренингах на сайте www.deisales.com. На нашем сайте размещены полные онлайн-обзоры всех наших очных учебных курсов.)

Шаг второй

Научитесь отличать ответы «кажется, ДА» — от ответов «верное ДА».

Ответы «верное ДА» — это те, в которых человек договаривается с вами о конкретном последующем шаге, о дне и часе в ближайшем будущем (как правило, в течение ближайших двух недель). Ответ «верное ДА» может звучать так:

Вы. Не могли бы мы встретиться и продолжить разговор в среду, в два часа дня?

Потенциальный клиент. В среду я не могу. Как насчет утра пятницы?

А может и так:

Вы. Почему бы нам не встретиться на следующей неделе с вашим поставщиком, чтобы разработать план?

Потенциальный клиент. О, великолепная идея! Когда у вас есть свободное время?

Шаг третий

*Если ответ не принадлежит к категории «верное ДА»,
рассматривайте его как — «верное НЕТ».*

Тут есть особенно важный момент: **перестаньте впустую тратить время на людей, которые не желают трогаться с места в работе с вами.** Так что если даже человек говорит: «Позвоните мне где-нибудь в следующем месяце», в нашем списке приоритетов мы ставим его ниже, чем того, который говорит: «Давайте поговорим в два часа дня в следующий понедельник».

Итог. Распоряжайтесь своим временем мудро, стремитесь к новым горизонтам и перестаньте работать вхолостую.

Навык № 4

Извлекайте максимум из ситуации «Я этого не предусмотрел»

«У меня только что закончилась самая худшая встреча за всю жизнь. Потенциальный клиент ошеломил меня, и я просто не знал, что ответить. Как вы поступаете в подобных ситуациях?»

Самые успешные торговые агенты всегда исходят из принципа, гласящего, что любой ответ предсказуем. Что это означает? Это означает, что, будучи профессионалами, за годы работы мы пообщались с достаточным числом людей, чтобы научиться предвидеть, что произойдет в следующий момент беседы с заказчиком или потенциальным клиентом. Выражаясь яснее, опытные торговые агенты крайне редко попадают впросак. Если же подобная ситуация является фактом вашей торговой биографии — а она является, — мы можем обратить этот принцип себе на службу, обернув на пользу полученные отрицательные ответы.

Представим себе такую картину. Алан, молодой торговый представитель, работающий в области телекоммуникаций, отправляется на встречу с Биллом, мужчиной средних лет, руководителем отдела информационных систем компании, входящей в список «Сто лучших организаций» журнала Fortune. Встреча проходит хорошо, и под конец Алан говорит потенциальному клиенту: «Я хотел бы встретиться с вами еще раз, чтобы продемонстрировать предварительное предложение — схему того, что мы могли бы делать для вас. Почему бы нам не договориться о встрече в следующий четверг, в три часа?» И тут он получает удар в самое сердце.

«Алан, — говорит Билл, — мне было очень приятно с вами

поговорить, вы, безусловно, работаете над кое-какими очень интересными проектами, но позвольте мне сбегать и ваше, и мое время. Я заведу телекоммуникациями у нас в компании уже пятнадцать лет и прекрасно представляю, что вы собираетесь нам предложить. Я очень сомневаюсь, что мы станем сотрудничать. Впрочем, если вам хочется, можете прислать мне вашу информацию, а я свяжусь с вами, если она меня заинтересует».

Допустим, Алан попытается объяснить, почему то, что он хотел обрисовать в предварительном предложении, прекрасно подойдет для организации Билла. Что произойдет? Билл, скорее всего, почувствует раздражение. Возможно, он даже заметит, что, коль скоро Алан пытается продолжить беседу, ему неплохо было бы лучше подготовиться к рассказу. А теперь рассмотрим другой подход, который подчеркивает опыт Алана в области продаж, уравнивает «игроков» и направляет отношения по позитивному пути.

Допустим, когда Билл дает «красный свет», говоря что-то вроде: «Давайте так: вместо разговоров пришлите мне информацию», — Алан выглядит несколько озадаченно. Возникает краткая пауза. Потом Алан говорит: «Надо же, я никак не ожидал, что вы так скажете!»

Что происходит дальше? Если Алан, сказав это, замолчит, Билл в девяноста пяти случаях из ста задаст нейтральный вопрос вроде: «Да? Почему это?» Внезапно игроки оказываются на равных позициях!

Теперь Алан может сказать: «Ну, честно говоря, разговор шел так хорошо, что я ожидал совсем другого. Не подскажите, что произошло? Может быть, мне надо было вести себя как-то иначе?»

Красота этого подхода заключается в том, что, несмотря на признание собственного удивления, вы реально подтверждаете принцип того, что любой ответ можно предугадать. На самом-то деле вы только что положительно повлияли на дальнейшее развитие ваших взаимоотношений! Сказав «Я этого никак не ожидал», вы, как правило, получаете гораздо более полные данные о том, на каком этапе находитесь вы и потенциальный клиент. А ведь вам нужно именно это — правдивая информация.

В такой ситуации Билл может, например, сказать: «Видите ли, Алан, дело в том, что сейчас мы работаем над срочным проектом. Я и представить не могу, чтобы мы принимали какие-нибудь глобальные решения по телекоммуникациям в этом квартале». А может ответить:

«Хорошо — как вы думаете, когда вы будете готовы к продолжению разговора?» Билл может назначить встречу не на будущую неделю, а на будущий месяц — и отношения станут развиваться. И все потому, что Алан сказал: «Я никак не ожидал, что вы так скажете!»

Использование этого навыка в рамках более крупного процесса я называю «согласие быть исправленным». Это один из самых важных (и чаще всего не замечаемых) шагов в процессе продаж. Произнося слова «Я никак не ожидал, что вы так скажете», я на самом деле говорю: «Помогите мне, я, наверное, что-то упустил. Скажите мне, где я допустил ошибку». Да что там, я могу произнести все это вслух, чтобы открыто попросить совета у потенциального клиента.

Кроме того, я могу извлечь выгоду из естественного стремления клиента поправить меня, сказав то, что мне кажется неправдой, и внимательно проследив за его реакцией. («Я так понял, что, учитывая временные приоритеты, этот проект начнется только весной». «Ну что вы, мы стараемся работать гораздо быстрее — проект будет готов, самое позднее, к пятнадцатому декабря».)

Не так давно я вел тренинг в большой группе торговых представителей, работавших в области телекоммуникаций. Во время занятия «вопрос-ответ» один из них сказал: «Похоже, мы никогда не получаем нужной информации от тех, с кем встречаемся. Прямые вопросы рассматриваются как назойливость. Как лучше всего заставить человека открыться?»

Я ответил: «Допустить ошибку».

Какое-то мгновение он смотрел на меня как на сумасшедшего. Потом я объяснил, что имел в виду: «Если вы построите ошибку в свой вопрос, — сказал я, — собеседник инстинктивно поправит вас. Позволив, чтобы вас поправили, вы получите достоверную информацию, а собеседник окажется на позиции сильного. Беседа будет идти вполне естественно, потому что вы позволили собеседнику оказаться правым».

На практике именно этой стратегии мы предлагаем придерживаться нашим собственным торговым агентам. Если мы хотим узнать имя главного конкурента потенциального клиента, мы не спрашиваем: «Кто ваш главный конкурент?» Вместо этого мы говорим что-то вроде: «Любопытно знать, кого вы считаете самым главным своим конкурентом? Случайно не компанию „Винтики энд шпунтики“»? (При

этом мы не без оснований предполагаем, что «Винтики энд шпунтики» отнюдь не являются главным конкурентом этой организации).

Как правило, потенциальный клиент поправляет: «Нет-нет, „Винтики энд шпунтики“ тут ни при чем — такая мелочь нас не волнует. У нас размах значительно шире. Наш главный конкурент — компания АБВГД».

Видите, как получается? Всего за несколько секунд мы установили раппорт, позволили собеседнику занять доминирующую позицию и добыли немаловажную информацию.

Не так давно стратегия «встраивания ошибки» помогла одному из наших представителей добыть информацию о сроках всех учебных мероприятий крупной фирмы, занимавшейся электроникой и готовившей свой персонал к выпуску новой продукции. При помощи аккуратного внедрения в задаваемые вопросы нескольких неверных допущений мы сумели получить информацию, которая была недоступна для наших конкурентов, — получить и использовать ее для подготовки индивидуального предложения, которое позволило заключить сделку на несколько сот тысяч долларов. Чтобы выиграть этот бой, нам пришлось отказаться от типичной демонстративной «уверенности в собственной правоте» и найти способ быть поправленными!

С помощью нескольких тщательно построенных вопросов и небольшой практики вы можете с пользой употребить эту мощную стратегию. Попробуйте!

Не старайтесь быть «правым» — будьте поправленным. Сама мысль о том, чтобы сознательно допустить ошибку в беседе с клиентом, может показаться странной, однако этот способ может принести вам информацию, которую не удастся раздобыть никаким другим способом.

Итог. «Стремление быть поправленным» (говоря что-нибудь вроде: «Я не ожидал, что вы так скажете», или: «Помогите мне понять, где я ошибся», или: «Мне кажется, что для вас важнее всего то-то и то-то») может оказаться крайне эффективной стратегией для сбора информации. Используйте ее, чтобы заставить потенциального клиента отреагировать, и вы почти наверняка сможете определить, в каком состоянии находятся ваши отношения и как их следует развивать.

Навык № 5

Остерегайтесь «пятниц, когда ходят без галстука»

«В следующую пятницу я собираюсь посетить клиента, который рассказал, что у него в организации члены команды раз в неделю являются на работу без галстука. Следующая пятница — как раз такой день. Я хотел бы соответствовать обстановке — значит ли это, что мне следует прислушаться к внутреннему голосу и надеть на встречу джинсы и свитер?»

Нет!

По этой части сотрудники нашей компании обладают богатым личным опытом. Он неопровержимо доказывает: вы не победите — только проиграете, — если отправитесь на встречу в организацию потенциального клиента в «непартикулярном» виде. И неважно, что говорит клиент, какая стоит на дворе погода, насколько раскованно вы чувствуете себя в обществе клиента. Лучшее, что вы можете сделать, — это всегда надевать строгий костюм, отправляясь на встречу с покупателем.

Разумеется, то же самое относится к тем из посещаемых вами компаний, где день, когда ходят «в чем попало», плавно перерос во всю неделю — иными словами, к компаниям, где все, от главы компании до последнего сотрудника, каждый божий день являются на работу в джинсах, футболках и прочих нарядах в «вольном стиле». Даже если вы собрались посетить такую компанию, будет величайшей ошибкой нарядиться с учетом того, что здесь пренебрегают стандартами моды.

Почему? А вот подумайте.

• Во-первых и в главных, одеваясь свободно, вы представляетесь в неверной роли. Явившись в качестве торгового агента, вы уже посягаете на сложившийся в компании порядок вещей. Никогда не забывайте: вы — вестник перемен в работе. Это означает, что никто не должен ставить ваши рекомендации на один уровень с советами наемного служащего, и уж тем более просто знакомого. Консультант, помогающий мыслить, — это вам не пляжный знакомец. В конце концов, кому из них вы станете доверять, если речь идет о будущем вашего бизнеса?

• Во-вторых, одеваясь свободно, вы подаете сигнал о том, что ничего особенного не происходит. На самом деле — происходит. Появились вы!

• В-третьих, одеваясь свободно, вы утрачиваете часть убедительности. Разве, утверждая структуру цен или добиваясь назначения возжеленного дня встречи, вы не чувствуете себя спокойнее, имея возможность повлиять на диалог с помощью всего имеющегося у вас авторитета и влияния?

• В-четвертых, одеваясь свободно, вы сообщаете своему собственному начальству неверную информацию о себе — и не только начальству, но и любому значительному лицу, которое может оказаться у вас в офисе и узреть вас одетым в стиле «убегаю от долгов». («С какой это стати он сегодня так вырядился?») Допустим, компания, где не придадут значения одежде, желает нанять вас, так как вы великолепно поработали для ее блага. Отлично! Но и это не означает, что, отправляясь к клиентам, вы должны быть одеты а-ля Оскар Мэдисон^[1]. Единственный случай, позволяющий одеться свободно, — это если вы проводите в собственном офисе весь день, причем все остальные сотрудники офиса одеваются так же.

• И, наконец, заметим, что вы ограничиваете свою возможную деятельность на остаток дня, одеваясь кое-как. Допустим, вы сумели протолкнуть свое предложение в компании А, для чего вам пришлось вырядиться оборванцем (но можно ли всегда рассчитывать на такой исход?) — и что же делать с потенциальным контактом в компании Б? Сокращая свои возможности, вы сокращаете количество источников дохода!

Разумеется, в разных регионах бытуют различные представления о том, как должен выглядеть бизнесмен. Разумеется, собираясь

поработать на вечеринке с коктейлями, вы оденетесь не так, как для работы на закрытом просмотре. И, тем не менее, неподобающий наряд может принести вам убытки.

Если человек тратит время и силы на то, чтобы надлежащим образом одеться перед встречей, его понимают так: «Вам придется серьезно отнестись к моим словам». Используйте это!

Некоторые продавцы уверяют, что, одеваясь свободно, они чувствуют себя «спокойнее», поскольку это дает возможность «принять инициативу клиента». (Любопытно, что зачастую те же самые продавцы не принимают инициативу клиента, будучи приглашены к нему на кофе или на ланч, — они боятся, что сделают что-нибудь не так, и упускают шанс углубить взаимоотношения.)

Позвольте мне завершить эту главу личным наблюдением. Лично мне неподобающий наряд напоминает только, что я зарабатываю меньше, чем мог бы. Не знаю, как вам, а мне это совсем не по вкусу! Вот почему у нас в компании существуют строгие правила о форме одежды на работе для торговых представителей, собирающихся на встречу с клиентом, — и отменять эти правила никто не собирается.

Итог. Никогда не одевайтесь на встречу с клиентом «свободно».

Навык № 6

Задавайте важные вопросы о своих лучших клиентах

«Как мне увеличить среднюю прибыль с каждого из моих клиентов?»

Не так давно один из наших клиентов, работающий в области телекоммуникаций, попросил нас помочь в разработке специализированной обучающей программы, которая помогла бы торговым агентам интенсифицировать сбыт среди уже имеющихся клиентов. Среди этих клиентов немало тех, кто перечислен в списке «Сто лучших организаций» журнала Fortune, — однако наш заказчик не сумел создать систематизированную схему для определения новых областей роста в работе с каждым из своих крупных клиентов. Ключевые вопросы о пяти ваших самых крупных клиентах. К началу занятий мы попросили участников собрать информацию о пяти своих самых крупных клиентах. На занятиях участникам было предложено рассказать о каждом клиенте, ответив на следующие вопросы.

- *Как мне следует работать с отделом продаж этой компании, чтобы завоевать новых клиентов и увеличить прибыльность?*

Дополнительный вопрос: *с кем еще в этой организации я мог бы поговорить о расширении клиентуры?*

- *Как мне помочь входящим в целевую компанию отделам продаж, обслуживания клиентов, доставки и транспортировки более эффективно поддерживать базу имеющихся клиентов?*

Дополнительный вопрос: *с кем еще в этой организации я мог бы поговорить о сохранении имеющихся клиентов?*

- *Что я могу сделать для входящих в целевую компанию отделов доставки, дебиторских счетов, кредиторских счетов и производственного отдела, чтобы упрочить связи с основными*

поставщиками? Дополнительный вопрос: с кем еще в этой организации я могу поговорить об упрочении связей с поставщиками?

- *Какие программы я могу запустить совместно с маркетинговым отделом и отделом продаж этой компании, чтобы помочь организации вырваться вперед на рынке?*

Дополнительный вопрос: с кем еще в этой организации я могу поговорить о повышении конкурентоспособности компании?

- *Как я могу помочь главам отделов и менеджерам в вопросах, связанных с персоналом этой компании, нанимать и удерживать высоко профессиональных сотрудников?*

Дополнительный вопрос: с кем еще в этой организации я могу поговорить о вопросах, связанных с человеческими ресурсами?

- *Что я могу предложить сотрудникам этой компании, занятым доставкой, получением, распределением, продажами и обслуживанием клиентов, чтобы помочь им оптимизировать транспортировку?*

Дополнительный вопрос: с кем еще в этой организации я могу поговорить о работе над оптимизацией транспортировки?

Отвечавшим на эти вопросы участникам было предложено найти в каждой компании минимум пять контактных лиц из разных областей. Участники записали размеры каждой сделки, область возможного применения продукта подразделением/отделом и информацию по всем важным областям, полученную из таких источников, как Интернет или годовой отчет компании.

Покончив с этим, все участники обрели огромное количество новых перспектив! Приоритеты в новых списках контактов были расставлены в соответствии с тремя критериями — территориальные соображения (то есть с кем из потенциальных клиентов можно встретиться в один и тот же день в одном и том же здании), ожидаемый размер сделки и возможный временной цикл. Затем мы показали участникам, как выстраивать телефонную беседу вокруг групп и людей, которым они помогли в прошлом, и тем самым значительно увеличивать вероятность назначения встречи с новым потенциальным клиентом.

Итог. Задавая эти вопросы, вы сможете выявить и завоевать новые заказы у основных клиентов — и повысить уровень сбыта!

Навык № 7

Выясните, что изменилось

«Моя работа, как правило, включает в себя обслуживание клиентов. Какие вопросы мне следует задавать, чтобы улучшить взаимоотношения с клиентами моей компании?»

Несколько месяцев назад я забрел в книжный магазин «Brooks Brothers». Цель у меня была простая: мне хотелось купить скоросшиватель. Только это, и больше ничего. Господин у кассы безразлично смотрел, как я вошел и взглянул на него. Видимо, я должен заговорить первым, решил я. Я сказал: «Я бы хотел приобрести скоросшиватель». «Вон там», — ответил он, показав пальцем.

Получив эту инструкцию, я отправился в указанном направлении. Взял один-единственный скоросшиватель. Расплатился. Вышел. На том наше взаимодействие и закончилось.

Через неделю или около того я отправился в магазин электротоваров. Опять-таки цель у меня была простая: мне хотелось купить простенькие часы с радио. (Знаете, из тех, которые стоят долларов по двадцать.) Я собирался купить только часы. Лениво вошел в магазин. Подошел к стойке и посмотрел на женщину у кассы. Хотя я уже готов был первым начать разговор (опыт общения с продавцом из «Brook Brothers» успел меня кое-чему научить), к своему удивлению, обнаружил, что в этом не было нужды.

— Добрый день, — улыбнулась женщина за стойкой.

— Привет, — ответил я. — Не покажете, где у вас здесь часы-радио долларов за двадцать?

Не забудьте, это было единственное, что я собирался купить. И вот в этом месте диалога произошло что-то удивительное. Женщина за стойкой сказала:

— Да-да, конечно. Простите, мне только любопытно... почему вы сегодня пришли к нам в магазин?

Великолепный вопрос! Она интересовалась тем, что изменилось в моей жизни за последнее время. Разумеется, что-то изменилось, ведь почему-то же я зашел в ее магазин! Но она не знала, что именно, и хотела это выяснить. Потому и спросила. (В конце концов, вряд ли я стал бы гулять по магазинам утром в понедельник только потому, что мне нечем больше заняться, верно?)

Я ответил (в духе непринужденной беседы) на ее вопрос, объяснив, что только что переехал в квартиру по соседству, но в квартире нет ничего, кроме голых стен, поэтому утром я не могу взглянуть на часы и узнать, который час.

Женщина улыбнулась и показала мне, где у них стояли часы-радио. Я подобрал себе модель. Тогда женщина спросила, не хочу ли я выбрать телевизор. Что ж, вполне разумно. Я поселился в пустой квартире и собирался прожить в Калифорнии достаточно долго, так что телевизор был бы не лишним, тем более, раз уж я добрался до магазина электроники. Почему хотя бы не взглянуть на пару-тройку напольных моделей?

— Конечно, — ответил я. — Может быть, вы покажете мне, где у вас телевизоры, я бы взглянул, что у вас есть.

Потом пошли другие вопросы. Не хочу ли я взглянуть на CD-магнитофоны? На микроволновки? На беспроводные телефоны?

Через час после того, как я вошел в магазин, намереваясь купить только часы-радио за двадцать долларов, я вышел, сделав покупок на две тысячи. И все только потому, что у одного человека хватило ума спросить меня, какое событие в моей жизни заставило меня изменить своим привычкам и зайти в этот магазин.

А вы знаете, что изменилось за последнее время в жизни вашего заказчика или потенциального клиента? Когда вас отрывают от «размышлений о вечном», задаете ли вы какой-нибудь вопрос вроде: «Извините, мне просто любопытно — что заставило вас позвонить нам сегодня?»

Итог. Задавайте потенциальным клиентам вопросы «что» и «как», выясняя, что изменилось в их мире. Такие вопросы помогают понять, чего ваш собеседник старается достичь, чем он занимается сейчас или был занят в прошлом. Например: «Мне просто любопытно — что

заставило вас связаться с нами?» Это превосходная стратегия для торговцев — и для всех, кто взаимодействует с заказчиками и потенциальными клиентами.

Навык № 8

С умом используйте электронную почту

«Я работаю менеджером. Какими стратегиями и стандартами, касающимися электронной почты, мне следует поделиться со своим отделом продаж?»

Вот десять испытанных стратегий использования электронной почты для убеждения реальных и потенциальных клиентов.

1. Пользуйтесь программой проверки правописания. Прежде чем отправить письмо, прочтите его минимум дважды. Когда речь идет об особо важном письме, создайте версию для текстового редактора, распечатайте ее и попросите коллегу проверить ваш стиль и правописание, прежде чем вы отправите письмо.

2. Внимательно проверьте тему и содержание вашего письма, прежде чем отправлять его. Спросите себя, годится ли ваше письмо для всех тех, кому оно может быть перенаправлено в данной организации. Помните, что вашему адресату совсем не трудно отправить ваше письмо десяткам и сотням людей. Если вы даете оценку качеству работы, делаете какие-либо замечания о политике компании или делитесь «честным» мнением по поводу людей из вашего окружения или из окружения адресата, хорошенько подумайте, прежде чем доверять такие тонкие материи электронной почте.

3. Никогда не используйте в электронном письме только строчные или только заглавные буквы. Найдите другой способ передать спокойный тон или добавить своим словам выразительности. Использовать неформальный тон неплохо... отклонение от стандартов письменной речи тоже иногда кстати, однако в целом он отвлечет внимание от общего высокого уровня профессионализма в

вашем письме.

4. Сохраняйте сообщения, необходимые для вашей работы, и удаляйте остальные. Поддержание документов в порядке исключает путаницу и снижает вероятность отсылки письма не тому человеку.

5. В строке «Тема» помещайте ясную, четкую и заманчивую фразу. Хорошо подобранный заголовок может заинтересовать читателя, дав ему возможность понять тему и определить важность вашего письма. (Например: «Указания к проведению тренинговой программы по продажам на следующей неделе».)

6. Отправляя письмо или отвечая на него, добавляйте свое имя и контактную информацию. В вашей почтовой программе есть опция, позволяющая создать полную электронную «подпись», которая будет автоматически добавляться в конец каждого сообщения. Используйте эту опцию в качестве «виртуального бланка», на котором значатся ваше имя, должность, занимаемая вами в организации, и ваша контактная информация.

7. Ежедневно проверяйте электронную почту. В сегодняшнем деловом мире это так же важно, как проверка автоответчика!

8. Собираясь отправить письмо большому количеству людей, скройте имя каждого от остальных, внеся адреса в строку ВСС, а не в СС. ВСС означает «скрытая копия». Адреса, внесенные в эту строку, не видны адресатам сообщения. (Если вы хотите обнародовать имена ваших адресатов, не раскрыв их электронные адреса, вы можете вставить имена в начало вашего письма.)

9. Старайтесь не отвечать на вопросы по электронной почте второпях. Отправить краткий, из одного предложения ответ клиенту, корреспонденту или коллеге гораздо проще, чем полагают многие; такое сообщение может быть понято неправильно. Если у вас нет времени полностью ответить на вопрос или рассмотреть задачу, то так и напишите в письме, а полный ответ отправьте позже.

10. Хорошенько подумайте. Никогда не отправляйте электронное письмо, написанное в ярости.

Итог. Следуйте десяти заповедям электронного эпистолярного этикета.

Навык № 9

Если сомневаетесь, просите о встрече

«У меня только что закончилась самая худшая встреча за всю жизнь. Потенциальный клиент ошеломил меня, и я просто не знал, что ответить. Как вы поступаете в подобных ситуациях?»

Попросить о встрече!

Я соглашаюсь на встречу абсолютно с каждым торговым агентом, который звонит, чтобы попросить об этом. Я не устраиваю своим телефонным собеседникам никаких испытаний. Я не заставляю их прыгать через обруч. Если они хотят встретиться со мной, я стараюсь встретиться с ними.

Такое правило я выработал за годы работы. Я стараюсь не отступать от него никогда — по крайней мере, когда этому не препятствует необходимость обучать других. Исходные правила очень просты: если я буду у себя в офисе в Нью-Йорке, вы можете позвонить мне и попросить о встрече. Я найду для вас минутку. Возможно, встреча состоится рано утром, а возможно, и не на этой неделе, но согласие на встречу вы получите.

Я избрал такой подход потому, что мне нравится смотреть, как работают настоящие, живые торговые агенты. Если они придумали стратегию, которая дает результат при телефонных разговорах или при личных встречах, я хочу о ней знать. Точно так же, если они делают что-то, что не работает, я тоже хочу об этом знать.

Вот вам вопрос на миллион долларов. Если любой торговый агент может договориться о встрече со мной, лишь попросив об этом... так почему же в моем ежедневнике так редко появляются записи о встречах

с этими агентами?

Взять хотя бы прошлую неделю. Я почти никуда не ездил и чуть ли не всю неделю провел в своем нью-йоркском офисе. И при этом не встретился ни с одним торговым агентом!

И это не потому, что за неделю до того мне не позвонил ни один агент. Они звонили! Порой я получаю до шести таких звонков в день! Проблема в том, что я назначаю встречи только тем людям, которые просят меня о встрече, — а почти никто и никогда прямо меня об этом не просит!

Вместо этого они мнутя, жмутся и задают кучу «пробных вопросов», которые отвлекают их самих от цели разговора. Эта цель изначально заключается в том, чтобы назначить мне встречу, чтобы мы могли сесть и поговорить, стоит ли мне воспользоваться предлагаемым продуктом или услугой. Но до этого дело почему-то доходит крайне редко.

У нас в офисе уже появилось что-то вроде корпоративной шутки. Я всегда пускаюсь в разговоры с торговым агентом через динамик, чтобы люди слышали, как звонящий делает что угодно, но не просит о встрече. Всем моим служащим известно, что агенту нужно сделать одну-единственную вещь: предложить место и время встречи — и я скажу «да». Но назначить встречу по какой-то причине оказывается выше сил моих собеседников.

Вот, в качестве примера, один из таких недавних звонков. Некто звонит мне и спрашивает:

— Вы сейчас занимаетесь инвестированием в фондовую биржу?

— Да.

— А вы пользуетесь помощью брокера в настоящее время?

— Да.

— А в такие-то области вы инвестируете?

— Да.

— Вы не будете возражать, если я пришлю вам кое-какие материалы о нашей компании?

— Нет, не буду.

Тут он говорит «спасибо» и сообщает, что надеется на личную встречу в ближайшем будущем. И вешает трубку!

Если бы он просто спросил меня: «Не могли бы мы с вами договориться о встрече?», я бы ответил: «Да!»

А в скольких еще случаях эти торговые агенты могли бы продвинуться вперед, если бы уделяли чуть меньше внимания «пробным вопросам»? Со сколькими бы людьми они смогли бы назначить встречу, если бы прямо попросили о ней по телефону?

Итог. Не отвлекайтесь на так называемые «пробные вопросы», находясь на первом этапе контакта. Делая телефонные звонки потенциальным клиентам, прямо просите о встрече.

Навык № 10

Не стремитесь к завершению сделки

«Как лучше всего завершить сделку?»

Самый лучший способ завершить сделку — это (барабанный бой)... обойтись без всяких способов!

О завершении сделки говорят очень много. Нашей истинной целью должно стать не «завершение сделки», основанное на том, что, по нашим представлениям, требуется другому человеку. Наша цель — заставить людей пользоваться нашими услугами (вечно!), поскольку они сами признают это разумным.

В конце концов, люди совершают покупку не потому, что мы подумали: дескать, они «нуждаются» в том-то и том-то; они покупают потому, что, исходя из собственных целей, считают: покупка имеет смысл. В конце концов, если бы они так уж сильно нуждались в нашем продукте или услуге, они прибежали бы и приобрели бы все необходимое сами, не дожидаясь, пока мы с ними свяжемся!

ПЕРЕСТАНЬТЕ ГАДАТЬ

Итак, как предложить нужный план? Многие торговые агенты делают это «методом тыка». Они закрывают глаза и надеются набрести на что-то, что подойдет для той деятельности, которой занимается потенциальный клиент. Иногда их предложение подходит. Гораздо чаще оно не подходит. Типичная, отличающаяся высоким уровнем давления техника «завершения сделки» подразумевает манипулирование собеседником с целью принуждения к покупке — например, с помощью создания у собеседника определенного мнения, согласие на уступки, которые уступками не являются, или даже искажение фактов, касающихся продажи, компании, продукта или услуги. Каждый, кто видел фильм «Американцы» («Glengarry Glen Ross»), вспомнит сцену, когда клиент требует возмещения, а Аль

Пачино старается придержать его денежки, делая вид, что завершает очередную сделку с могущественным руководителем высшего звена, который оказался у него в офисе в это время. (Этим он пытается произвести впечатление на того типа, который просит возмещения.) На самом деле могущественный руководитель, сыгранный Джеком Леммоном, — всего лишь коллега и такой же торговый агент, как Аль Пачино; эта парочка затевает хитроумный фарс ради выгоды (если это можно так назвать) своего осторожного клиента.

Рассказывайте тут про «приемы для завершения сделки»! Провал этой жалкой попытки манипулировать охладевшим клиентом, дабы удержать его, — лишь дань реалистичности сюжета.

Хотя откровенное мошенничество в реальном мире торгового агента встречается значительно реже (к счастью), чем на голливудских съемочных площадках, столь же сомнительные «приемы для заключения сделки» все еще попадают, и очень часто. На долю множества книг, в которых были описаны подобные трюки, пришелся огромный успех.

Давайте полностью исключим из поля зрения бесчестные трюки для завершения сделки, поскольку они имеют отношение скорее к мошенничеству, чем к продажам. Я хотел бы поставить такой вопрос: в состоянии ли кто-нибудь, в конце концов, продать что-нибудь, используя для этого манипулятивную технику или технику сильного давления (в точности по классике: «Вот вам ручка, нажимайте сильнее, когда будете подписывать контракт, получится три копии»)?

Разумеется. На самом деле наш опыт гласит, что вы продадите свой товар одной трети всех потенциальных клиентов, с которыми вы встретитесь, — независимо от того, что вы будете делать: просто потому, что вы не сидите сиднем, а встречаетесь с достаточным числом людей. Иными словами, очень многие торговые агенты продают свой товар, не собирая для этого груды информации, продают просто потому, что оказываются в нужном месте в нужное время. А их воображаемая «стратегия для завершения сделки» является в большей или меньшей мере бессмысленной.

По этой же причине треть клиентов, которые вам попадутся, решат не работать с вами, независимо от того, что вы будете делать. Вы потеряете их просто потому, что конкурент оказался шустрее, или из-за других препятствий, преодолеть которые вы не в силах.

Если мы сделаем шаг назад и посмотрим на эти два воображаемых сегмента базы наших клиентов со стороны, мы заметим, что остается еще треть клиентов, которых можно попытаться присвоить. На этой трети нам и следует сосредоточить свои усилия. Это та треть, при работе с которой наши действия могут повлиять на результат.

ПОДОЙДИТЕ К ДЕЛУ РАЗУМНО

Цель заключается в том, чтобы разработать план, который покажется разумным собеседнику, — мы ведь хотим завоевать как можно больше клиентов из этой «верхней трети». Но мы не сможем создать план, если не поймем, что они пытаются делать!

Чтобы понять это, нам необходимо получить информацию о потенциальных клиентах. Для этого придется задавать вопросы — этот аспект будет обсуждаться в главах 6, 17, 18 и 21 нашей книги.

Как вы узнаете чуть позже, идеальный процесс продажи состоит из четырех этапов:

- 1. Начальный этап (оценка).*
- 2. Этап сбора информации (опрос).*
- 3. Презентация (представление плана, основанного на том, что, по нашим данным, важно для конкретного человека).*
- 4. Завершение сделки (достижение точки, на которой собеседник соглашается воспользоваться продуктом или услугой).*

Второй этап — опрос — является решающим моментом во взаимоотношениях. Именно тогда мы собираем информацию, которая позволит нам создать правильный план. Все остальные аспекты взаимоотношений зависят от вопросов, которые будут заданы на этом этапе.

Итог. Не воображайте, будто знаете, в чем нуждается другой человек. Вместо этого сосредоточьтесь на сборе фактов, чтобы иметь возможность создать подходящий план, основанный на деятельности потенциального клиента.

Навык № 11

Поднимайте скользкие вопросы самостоятельно

«Помогите мне! Я понятия не имею, что на самом деле происходит в компании, с которой мы намерены сотрудничать. Как это выяснить?»

Одна из труднейших задач для любого торгового агента — это узнать, какая именно деталь заставляет клиента «забуксовать».

Если, отправляясь на встречу, вы «нутром чувствуете», что потенциального клиента заставляют усомниться некоторые аспекты вашего сотрудничества, как подтвердить это инстинктивное предположение? Большинство торговых агентов не решаются прямо спросить мнения собеседника; вместо того чтобы прямо затронуть важные вопросы, они затевают длинную дискуссию на посторонние темы. Этот подход обычно оказывается непродуктивным, и всегда является пустой тратой времени.

Предположим, вы встречаетесь с потенциальным клиентом, думая, что главным препятствием для использования вашей продукции в его глазах является цена. Вы можете воспользоваться следующей стратегией, состоящей из четырех этапов:

- 1. Скажите, что вы удручены или озабочены.*
- 2. Подождите, пока ваш потенциальный клиент спросит: «Почему?» (Он обязательно спросит).*
- 3. Кратко охарактеризуйте проблему, которая вас беспокоит.*
- 4. Выслушайте ответ клиента.*

Пример. Отправляясь на ближайшую встречу, вы можете повести себя так: войти в офис потенциального клиента, сесть и сказать: «Я очень обеспокоен» — и замолчать. Клиент, от которого зависит

решение, спросит: «Почему?» Ваш ответ: «Потому что мне кажется, что назначенная мной цена неконкурентоспособна».

Вы подняли вопрос сами. Подобное заявление позволит потенциальному клиенту честно ответить на вопрос. Рассчитывайте на это: если вы выслушаете того, от кого зависит решение, вскоре вы точно будете знать, что он думает о ваших ценах.

Как-то раз мне позвонила дама-клиент, работающая в области здравоохранения. Она испытывала неуверенность по поводу хода работы над готовящимся соглашением с крупным потенциальным клиентом. Они с клиентом тщательно обсудили и запланировали на следующий месяц встречу с сотрудниками целевой компании. На этой встрече должна была быть заключена сделка. Однако на том дело и заглохло.

А была ли проблема? Собирался ли клиент окончательно отказаться от заключения сделки? Если нет, почему дело не сдвинулось с места?

Вставший перед нами вопрос был достаточно прост: было ли какое-нибудь препятствие, помешавшее клиенту уложиться в назначенные сроки, и если было, то какое именно? По моему совету дама позвонила своему потенциальному клиенту и сказала:

— Я обеспокоена запланированным заключением договора в августе.

Клиент спросил:

— Правда? Почему?

— Я боюсь, что у нас недостаточно времени, чтобы организовать это собрание для вас, — ответила дама.

Клиент сказал:

— Знаете, меня это тоже беспокоит. Давайте прямо сейчас договоримся о сроках.

И проблема решена!

Внимательно посмотрите на базу своих нынешних потенциальных клиентов. Вы не уверены в реакции клиента на предложенные вами цены? Позвоните этому человеку прямо сейчас и используйте для выяснения проблемы цены четырехэтапный процесс, с которым вы только что познакомились. Вы не уверены, насколько клиента устраивают гарантийные сроки? Используйте эту стратегию, чтобы поднять вопрос самостоятельно и внимательно выслушайте ответ. Вы не уверены, согласен ли клиент с вашей оценкой масштабируемости

продукции? Поднимите вопрос сами!

Проделайте все четыре шага. Я гарантирую, что реакция собеседника позволит вам сразу же понять, на чем следует сосредоточить внимание.

Есть и альтернативный подход, основанный на том же самом принципе. Иногда я попадаю в ситуацию, когда, рассказывая новому потенциальному клиенту о предварительном предложении, понятия не имею, что этот клиент думает о ценах. (На самом деле это случается не так часто, потому что за много лет я научился распознавать язык тела, но все же время от времени бывает и такое.) Когда я понятия не имею, как человек отреагирует на предложенную цену, а отношения наши еще не достигли того уровня, когда уместен подход «Я обеспокоен», я могу сказать иначе: «Знаете, на этом этапе людей нередко останавливает цена, если они с ней не согласны». После этого я замолкаю.

Что я сделал? Я разрешил человеку говорить о моих ценах. В девяти случаях из десяти этот человек откроется мне. Ответ на это простое заявление практически всегда помогает мне понять, как обстоит дело.

Помните, что незамедлительно выявить проблему — это ваша работа! Зачастую клиент говорит, что возражает против цены, хотя на самом деле его тревожит нечто иное. Вы же обязаны задавать вопросы и определить, что именно мешает вашему сотрудничеству (если, конечно, помеха действительно существует).

Итог. Используйте изложенную простую стратегию для того, чтобы точно выяснить позицию потенциального клиента по тому или иному вопросу. Не надо затевать долгих дискуссий. Вам следует всего лишь затронуть проблему. Вы очень скоро обнаружите, что большую часть времени станет говорить клиент!

Навык № 12

Сделайте так, чтобы вам чаще перезванивали

«У меня никак не получается заставить клиентов перезванивать мне. Я оставляю сообщения на автоответчике, но это не помогает. Что бы вы предложили?»

Вы хоть сообщения оставляете. А большинство торговых агентов, с которыми мы работаем, и этого не делают! При обзвоне потенциальных клиентов, всегда следует оставлять сообщение на автоответчике. Спорю на что угодно — если сообщение будет правильно составлено, интересующий вас человек с большой вероятностью позвонит вам. Это в свою очередь заставит его более охотно назначить вам встречу.

Вот две стратегии, используя которые можно сразу же повысить количество ответных звонков.

75 ПРОЦЕНТОВ ОТВЕТНЫХ ЗВОНКОВ

Сообщение, составленное следующим образом, дало результат в 75 процентах ответных звонков. Спешите воспользоваться!

«Здравствуйте, это Боб Блэк — мой номер 212-555-1212, я из компании А. Связаться с вами нам посоветовал один наш крупный заказчик, работающий в вашей области. Надеюсь, мы скоро свяжемся».

Разумеется, это означает, что компания, на которую вы ссылаетесь, принадлежит к числу довольных вами клиентов. Когда потенциальный клиент перезвонит вам, вы должны объяснить, по какому поводу звонили, рассказав при этом о работе, проделанной совместно с упомянутой компанией.

99 ПРОЦЕНТОВ ОТВЕТНЫХ ЗВОНКОВ

Если вы звоните кому-нибудь, с кем уже успел связаться кто-то из

представителей вашей компании, сошлитесь в своем сообщении на этого человека.

«Здравствуйте, это Боб Блэк. Я звоню вам по поводу нашей представительницы, Джейн Майерс, которая говорила с вами в прошлом месяце. Позвоните мне, пожалуйста, по телефону 212-555-1212».

Эта техника дает 99 процентов ответных звонков. Когда потенциальный клиент перезвонит, вы можете просто сказать: «Судя по моим записям, в прошлом месяце Джейн говорила с вами о возможности сотрудничества. Я хотел бы выяснить, что вас не устроило». Вы обнаружите, что, когда вы это скажете, произойдут две очень интересные вещи. Во-первых, клиент станет изо всех сил защищать человека, с которым он встречался. Во-вторых, ваш собеседник практически наверняка точно укажет, что мешает вашему сотрудничеству, — даже если в прошлом он ушел от этой темы в разговоре с вашим коллегой. Объяснение, как правило, начинается со слов: «Дело в том, что...». Когда вы начнете использовать стратегии оставления сообщений, о которых я рассказал в этой главе, вам не помешает завести привычку делать заметки для памяти о том, кому и зачем вы звонили. Если ответный звонок застанет вас врасплох (а такое случится почти наверняка), вы можете выиграть минуту, сказав: «Миссис Джонс, благодарю вас за то, что вы перезвонили. Позвольте мне достать касающиеся вас записи. Не могли бы вы подождать одну секунду?»

Эта честная, прямая и абсолютно профессиональная просьба поможет вам выиграть несколько секунд для того, чтобы схватить папку, ноутбук или наладонник и извлечь оттуда информацию, необходимую для понимания ситуации.

Итог. Используйте эти две простые стратегии с тем, чтобы значительно повысить количество ответных звонков после оставленного на автоответчике сообщения.

Навык № 13

Не выкладывайте все сразу!

«Я не знаю, что сказать в конце встречи. Потенциальный клиент говорит мне, что мы обговорили все до мелочей и что он должен обсудить предложение моей организации с другими людьми. Я не знаю, каким должен быть мой следующий шаг. Что делать?»

Существует ряд причин, по которым встречи с перспективными потенциальными клиентами не позволяют перейти к следующему шагу. Одна из наиболее характерных проблем в этой области — отсутствие причины для повторной встречи — является одновременно одной из самых легкопоправимых.

Подумайте об этом. Если мы с клиентом «обговорили все», у нас не остается причины, чтобы явиться на вторую, такую важную встречу. Решение: не обговаривайте абсолютно все во время первой встречи с клиентом. Не выкладывайте все сразу. Продемонстрируйте клиенту достаточно свидетельств, ссылок, статей, книг и прочих материалов, чтобы ваша встреча получила смысл и обрела некую структуру. Но обязательно оставьте что-нибудь на следующий раз, чтобы, в конце встречи сказать нечто вроде: «Знаете, вам обязательно надо ознакомиться с нашими достижениями в области специализированного обучения персонала на производстве винтиков и шпунтиков. Надо бы мне принести вам на эту тему кое-какие подобранные нами материалы. Почему бы мне не прийти в следующий вторник в два часа? Я мог бы показать вам один из новых проектов».

Если на первую встречу вы возьмете основные — только основные — материалы, у вас окажется законная «причина для возвращения». Если вы сумеете извлечь из этого пользу, лишь очень немногие клиенты скажут, что уже услышали все необходимое во время первой встречи.

(О том, как высококлассно провести первую встречу с клиентом, см. «Навыки» 14–17.)

Итог. Удержитесь от искушения выложить все материалы на первой встрече; оставьте себе повод встретиться с клиентом еще раз.

Навык № 14

Не сваливайте все в кучу

«На начальном этапе первой встречи я даю великолепный, как мне кажется, обзор моей компании, ее продуктов и услуг. Это занимает от пятнадцати до двадцати минут. Однако потенциальным клиентам это, похоже, не нравится. Что происходит?»

Происходит то, что вы забываете об одном из важнейших качеств профессиональных торговых агентов: вы — не ходячая брошюра!

Большинство торговых агентов обучены «выявлять потребности» потенциальных клиентов и потому могут создавать презентации, демонстрируя, как их организация удовлетворяет эти «потребности». На практике агенты привыкают к шести-восьми обычным «потребностям» и с большим удовольствием о них рассуждают.

Однако такой подход чреват одной проблемой: он делает из вас ходячую рекламу. На первой встрече вы повторяете зазубренную агитку. Знаете, что происходит дальше? В условиях сегодняшней экономики очень высока вероятность того, что ваш потенциальный клиент уже обладает какой-то разновидностью предлагаемого вами товара или имеет к нему доступ. В вас он совершенно не нуждается.

Когда вы декламируете потенциальному клиенту хорошо заученный (и длинный) монолог, это называется «извергаться» — или, если использовать чуть более приятный термин, «расхваливать продукт». Впрочем, как ни скажи, название означает, что мы выдаем на первой встрече больше информации, чем получаем. На практике именно неумеренное расхваливание продукта чаще всего повинно в том, что первая встреча с клиентом проходит не так хорошо, как хотелось бы. Потенциальные клиенты терпеть не могут выслушивать всю эту тягомотину во время первой встречи. (А вы?)

КАК ЗАСТАВИТЬ КЛИЕНТА ОТКАЗАТЬСЯ

Если во время первой встречи с потенциальным клиентом мы вспомним все, что, как нам кажется, мы знаем об уже известных «потребностях», это не поможет нам продавать наш товар более эффективно. Оценивая людские потребности, мы зачастую решаем, что уже знаем об их бизнесе все. Мы решаем, что этот клиент находится точно в такой же ситуации, что и тот, с которым мы встречались в прошлый раз. Так что мы просто решаем сами с собой, что следует предложить или какое место из брошюры прочесть. При этом мы упускаем возможность сбора важной информации о том, что на самом деле происходит в жизни человека, с которым мы разговариваем. Результат — еще один клиент-отказник.

Причина того, что многие агенты столь сильно полагаются на расхваливание продукта, — в том, что встречи с потенциальными клиентами зачастую вызывают стресс. Под влиянием стресса нам свойственно опираться на что-то уже знакомое — например на то, что мы знаем о нашем продукте или услуге. Увы, этим мы перекрываем пути общения.

Не так давно нашу фирму посетил торговый агент компании по производству копировальной техники. Встреча состояла из краткого обмена приветствиями, нескольких мимолетных замечаний о погоде и о пробках на дорогах и речи агента о возможностях его машин. Речь длилась двадцать минут без единого перерыва, и к ее концу агент попытался добиться от меня заказа. Ему это не удалось. Он попытался еще раз. Не удалось. Тогда он собрал свое добро и ушел.

Зачем я это вам рассказываю? Потому что хочу, чтобы вы поняли истинную причину, по которой я и не собирался ничего покупать у этого молодого человека. Он так и не спросил меня, чем именно я занимаюсь.

Можете себе такое представить? Он пытается продать мне копировальную машину за пятнадцать тысяч — и понятия не имеет, для чего я собираюсь ее использовать!

Не пытайтесь ничего продавать таким способом. Не позволяйте вашей нервозности лишить вас шанса получить самые элементарные сведения о вашем собеседнике. Не упускайте возможности узнать о вашем собеседнике чуть больше, чем знал тот самый подавшийся стрессу продавец копировальной техники.

В следующих двух главах вы познакомитесь со стратегиями проведения великолепной личной беседы с потенциальным клиентом.

Итог. Старайтесь не ошеломлять вашего клиента потоком информации о ваших товарах. Это отвратит его от вас.

Навык № 15

Будьте выше «настырной продажи»

«У меня только что была встреча с потенциальным клиентом. Встреча прошла плохо. Я последовательно рассмотрел все предложения наших конкурентов и доказал, что мы ничуть не хуже, однако не сумел уговорить клиента на повторную встречу. Что мне следовало сделать иначе?»

Если у вас когда-нибудь бывала такая вот бесполезная первая встреча с потенциальным клиентом, которая не привела — хотя и должна была — к следующему шагу, вы попали в хорошую компанию. Практически любому торговому агенту приходилось видеть, как потенциально результативная встреча скатывается в область «спасибо, нет, спасибо». Зачастую мы теряем контроль над встречей из-за того, что выстраиваем ее некорректно — или, еще хуже, не заботимся о ее структуре вовсе!

«Настырная продажа» — это основанный на дискуссии, «застывший» способ продаж, в ходе которого тратится больше времени на опровержение возражений, чем на поиск значимой информации, которая пролила бы свет на цели и деятельность клиента. Стратегия настырной продажи не отличается гибкостью и основывается на завоевании возможности говорить. Способ «настырной продажи» — это способ, который говорит: «Комментарии, пожалуйста, оставьте при себе, а мне дайте закончить мою презентацию». Стратегия «настырной продажи» — далеко не самый эффективный способ продаж. Едва ли пригоден он и для завязывания деловых отношений.

***ИСТИННЫЙ ВАШ КОНКУРЕНТ — СОВСЕМ НЕ ТОТ,
ЧТО ВЫ ДУМАЕТЕ***

Давайте попытаемся понять, как следует выстроить первую встречу. Для этого мы исследуем ее составляющую, о которой обычно умалчивают — конкуренцию, с которой нам приходится сталкиваться.

На наших учебных семинарах мы взяли за правило спрашивать людей о том, кто является их самым серьезным конкурентом. Ответы, как правило, звучат так:

- *«Наш самый серьезный основной конкурент — это Крупная Богатая Компания».*

- *«Наш самый серьезный конкурент — это Маленькая Компания — Новатор».*

- *«Наш самый серьезный конкурент — мы сами».*

Все эти ответы интересны, но неправильны. На практике ваш главный конкурент — это **то, чем уже занимается ваш потенциальный клиент.**

Вам необходимо выяснить, чем занимается ваш потенциальный клиент и как он мог бы делать то же самое другими способами. Вы являетесь вестником перемен — однако вы не можете изменить мнение клиента, если оно вам неизвестно!

Опять-таки — не отвлекайтесь на то, в чем, по вашему мнению, «нуждается» человек или организация. Спросите себя: если бы вашему потенциальному конкуренту нужно было изменить положение вещей, разве он не сделал бы это раньше?

Итак, ваш главный конкурент — то, что человек **делает прямо сейчас.**

БУДЬТЕ ВЫШЕ «НАСТЫРНОЙ ПРОДАЖИ»

Что же мы узнали из этой и из предыдущей главы?

Мы знаем, что от выяснения, в чем, по нашему мнению, нуждается человек, особой пользы не будет. И мы знаем, что наш настоящий конкурент — это то, чем уже занимается человек.

На практике выяснение того, чем наш собеседник занимался в прошлом, занимается сейчас и намерен заниматься в будущем, даст нам наилучшую возможность обсудить способы, благодаря которым мы можем помочь ему достичь его главных целей.

Первой нашей целью в процессе продажи должно быть выяснение того, чего именно человек старается достичь сейчас, — и того, можем ли мы помочь ему сделать это лучше. Выяснение того, что у него стоит

в списке «Важно сделать» — и можем ли мы помочь ему претворить это в жизнь. Это куда более разумно, чем попытки навязать какое-либо загодя подготовленное решение, основанное исключительно на наших собственных домыслах.

Как лучше всего выяснить, чем занимается человек? Задавайте вопросы, начинающиеся со слов «что» и «как». Предположим, мы занимаемся продажей услуг по управлению инвестированием. Вот классический пример вопроса, который касается того, чем именно занимается человек прямо сейчас, и освещает сложившееся положение вещей:

— Мне просто любопытно, что бы вы делали (чтобы скомпоновать инвестиционный портфель/ подготовиться к пенсии/ откладывать деньги на учебу в колледже), если бы я вам не позвонил?

Подобные вопросы не возникают сами по себе. Они являются частью общего процесса продаж. Процесс этот состоит из четырех этапов — начальной стадии, стадии опроса, презентации и продажи — и целью каждого этапа является переход на следующий этап. Посмотрите внимательно на схему, отображающую идеальный цикл продаж, который мы обсуждали в главе 12.

Начальная стадия Сбор информации Презентация

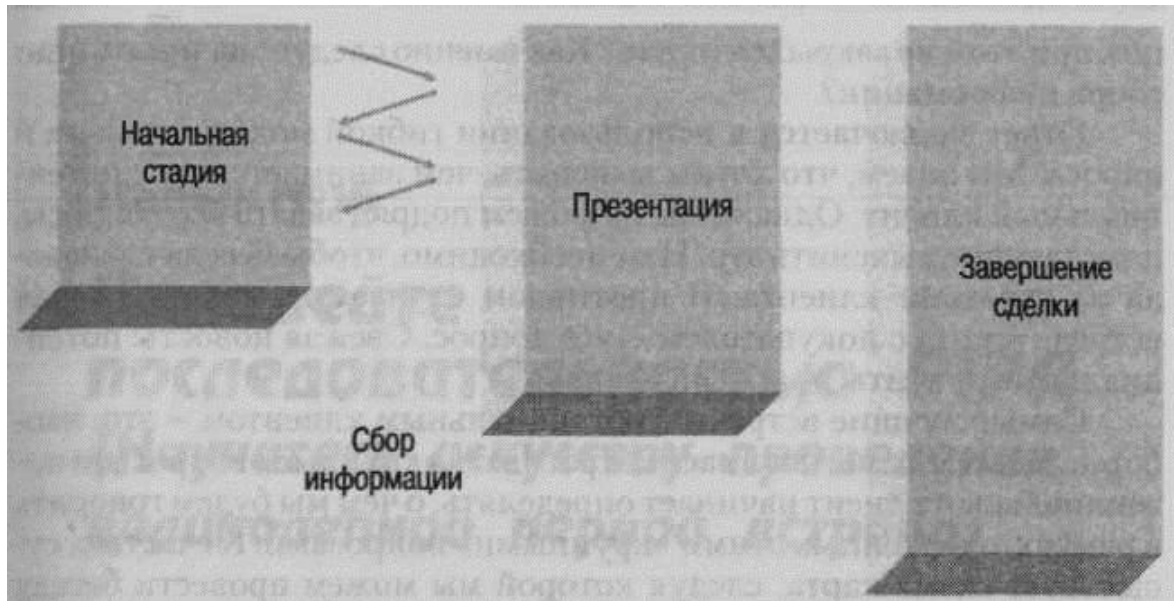
Как вы думаете, какой из этих четырех шагов съест львиную долю времени?

Прежде чем вы продолжите чтение, я попрошу вас внимательнейшим образом рассмотреть эту схему. Заметьте, что при идеальной продаже вы должны выполнить примерно 75 процентов работы еще до презентации.

Вы понимаете, что это означает? Это означает: если мы собрали правильную информацию о том, что важно для потенциального клиента сейчас, наши рекомендации (или план) касательно того, что должно произойти в дальнейшем, также будут иметь вес. Если все будет так, стадия продажи пройдет на удивление быстро (и очень просто).

Итак, как все это должно повлиять на ваши планы касательно первой встречи? Ну, в ее ходе вы будете стремиться перейти с начального этапа на этап сбора информации. Вы не станете декламировать длинный монолог и уж конечно не попытаетесь осуществить продажу!

Если мы пытаемся «всегда стараться продать», наши действия будут так же малоэффективны, как у всех остальных. Наш процесс будет походить не на модель, которую мы только что видели, а станет выглядеть так же, как у большинства торговых агентов, а именно:



Потом начинается усиленная попытка сделать презентацию, и еще более усиленная — продать товар. И все это в условиях недостатка информации!

ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ ПРИМЕНЯТЬ СТРАТЕГИЮ «НАСТЫРНЫХ ПРОДАЖ» НА ПЕРВОЙ ВСТРЕЧЕ

Индивидуальные инвесторы, в частности, бывают очень удивлены и даже испытывают некоторое раздражение, если на первой же встрече им сообщают, что они «нуждаются» в помощи при управлении своим инвестиционным портфелем. И все же большинство людей, пытающихся продать им эту услугу, на практике говорят: «Мы уже знаем, что вам нужно; мы уже знаем, что вы получаете; у нас есть нечто лучше».

Мы не можем считать, будто нам известны пожелания конкретного человека, если мы не расспрашиваем о них во время первой встречи! Но как нам спросить об этих пожеланиях, чтобы собеседник при этом не закрылся от нас? Как именно следует начинать этап сбора информации?

Ответ заключается в использовании гибкой модели диалога и

опроса. Мы знаем, что хотим выяснить, чем занимается наш потенциальный клиент. Однако мы не можем подряд задать все вопросы, помогающие выяснить это. Нам необходимо, чтобы беседа следовала за ответами клиента. В противном случае это не прекрасная встреча агента с покупателем — это допрос. Свежая новость: потенциальные клиенты допросов не любят.

Самые лучшие встречи с потенциальным клиентом — это, наоборот, такие, где мы начинаем затрагивать «крупные» вопросы, а потенциальный клиент начинает определять, о чем мы будем говорить в рамках, очерченных этими «крупными» вопросами. К счастью, существует схема-карта, следуя которой мы можем провести беседу именно так. Эта схема именуется «Последовательность РІРА». Мы подробно рассмотрим ее в следующей главе. А пока что запомните: стиль «настырных продаж» — это то, что получается, когда агент нервничает и пытается «овладеть» разговором, выпаливая зазубренные вопросы или декламируя информацию о продукте. Этот стиль гарантированно заставляет клиента держаться от вас подальше.

Итог. Избегайте «настырных продаж».

Навык № 16

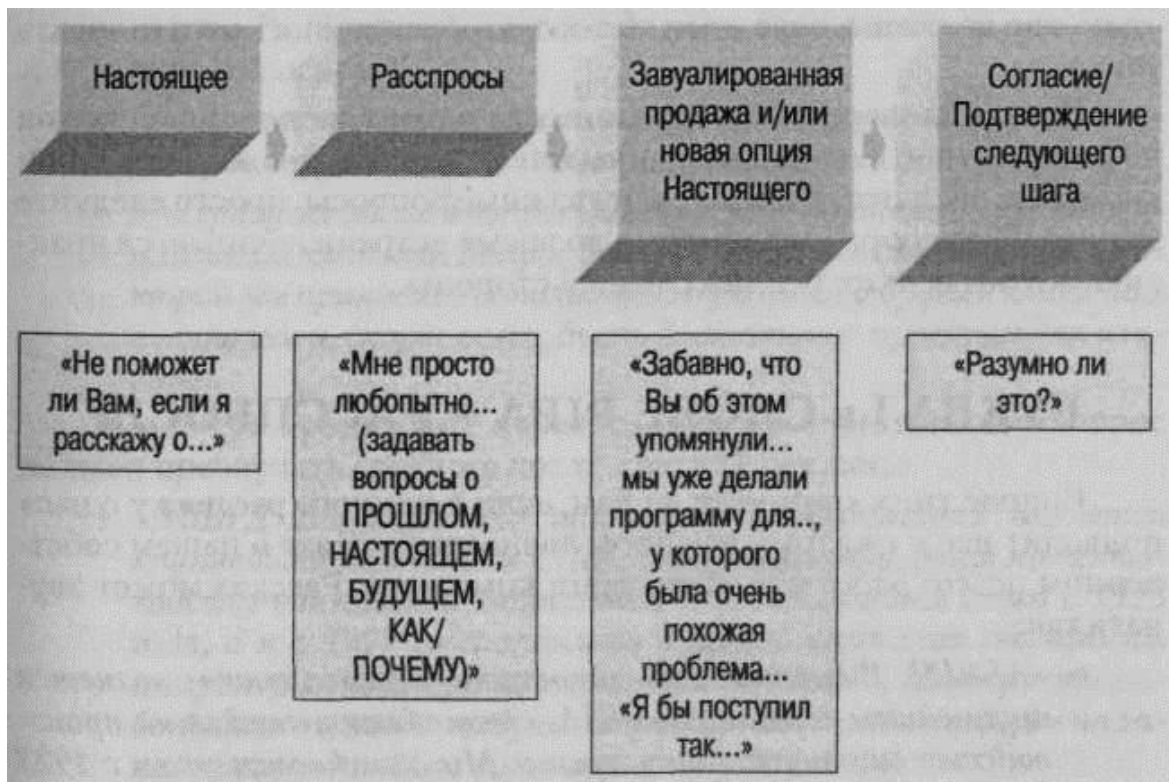
Овладейте последовательностью PIPA

(Научитесь искусству проведения великолепной первой встречи)

*«Я не знаю, как выходить из этапа
„светской беседы“ во время встречи. Какая
здесь самая лучшая стратегия?»*

Тут вам может помочь последовательность PIPA. Выглядит она так, как на схеме.

Последовательность PIPA может дать заметный результат с первой же минуты вашей встречи с клиентом. Посмотрим, как эта последовательность работает в начале встречи. (*NB*: последовательность PIPA может быть адаптирована практически к любому вопросу в любой беседе, однако ее проще всего понять, если начать с самого начала диалога.)



Согласно принятым в обществе правилам, ваша беседа, скорее всего, начнется с «незначачих» вопросов, — вопросов, которые помогают вам установить связь и создать чувство общности с собеседником. При этом не следует забывать, что даже подобные вопросы могут быть нацелены на то, чтобы осветить ситуацию, в которой находится именно этот потенциальный клиент. Например:

«Мне просто любопытно: как человек становится (вице-президентом „Винтики энд шпунтики Рекламэйшн“/главным аналитиком/исполнительным директором/ и т. д.)?»

Покончив со светской беседой на первой встрече, вы будете готовы плавно перейти к «деловой» ее части. Тут вам и поможет первый элемент последовательности PIRA. (Present, Interview, Parable selling/present new option, Agreement/Affirmation on Next Step.)

ПЕРВОЕ P В СЛОВЕ PIRA

После того как завершится краткий этап «давайте познакомимся» (как правило, его конец отмечен заметной паузой), сразу же направьте беседу по деловому пути, задав какой-либо вопрос типа:

«Мистер Клиент, не поможет ли вам, если я немного расскажу о

нашей компании и о том, чем мы занимаемся?»

Таким образом вы дадите ему возможность выбора — то есть примените первую Р из последовательности РІРА.

Этот вопрос — на который клиент практически всегда отвечает «да» — не является поводом для того, чтобы начинать расхваливать товар.

В том маловероятном случае, когда клиент заявляет вам, что он не хочет слушать о том, чем занимаетесь вы и ваша компания, однако желает обсудить с вами другие важные вопросы, просто следуйте за ним. Фаза сбора информации во время встречи начинается практически без всяких усилий с вашей стороны.

БУКВА I В СЛОВЕ РІРА — РАССПРОСЫ

Вопрос типа «поможет ли вам, если я немного расскажу о нас» подводит нас к сжатому немногословному рассказу о нашем собственном опыте работы и об истории компании. Рассказ может звучать так:

«„АБВГД Винтики энд шпунтики девелопмент“ является крупнейшей компанией США, специализирующейся на производстве винтиков и шпунтиков. Мы занимаемся этим с 1923 года, а я с 1997 года занимаю в нашей компании должность старшего менеджера по работе с клиентами».

После этого мы немедленно должны задать вопрос, который объединяет в себе следующие характеристики:

- *Заостряет внимание на деятельности потенциального клиента.*
- *Заостряет внимание на какой-нибудь широкой области, где вы принесли дополнительную выгоду другим клиентам.*

Вероятнее всего, клиенту будет нетрудно ответить на него. В тот миг, когда мы задаем такой вот «нацеленный на действие» вопрос в области, в который мы, по нашему мнению, можем принести выгоду, мы плавно переходим ко второй и самой важной части последовательности РІРА — к сбору информации. Итак, мы завершаем речь «немного о себе» словами: «Мистер Клиент, мне просто любопытно: вы когда-нибудь сотрудничали с работающим на заказ производителем винтиков и шпунтиков?»

(NB: Слова «мне просто любопытно» и «кстати» крайне эффективны, когда надо задать вопрос.)

Давайте бросим еще один взгляд на такую важную деталь, как выход

из светской беседы.

- *Светская беседа устанавливает связь, создает чувство общности; может включать в себя вопросы о прошлом человека, например: «Как человек становится...?»*

- *Мы спрашиваем: «Не поможет ли вам, если я расскажу немного о нас?» (Практически всегда потенциальный клиент ответит согласием.)*

- *Мы кратко рекламируем компанию. (Скорее всего, оптимальный размер монолога — два-три предложения.)*

- *Мы сразу же задаем вопрос, касающийся деятельности потенциального клиента. Вопрос должен затрагивать область, в которой мы приносили дополнительную выгоду другим клиентам в прошлом и, скорее всего, быть достаточно простым для клиента.*

И вот тут происходит переход. Еще раз отметим, что вопрос должен прозвучать сразу же после краткой рекламы.

«„АБВГД Винтики энд шпунтики девелопмент“ является крупнейшей компанией США, специализирующейся на производстве винтиков и шпунтиков. Мы занимаемся этим с 1923 года, а я с 1997 года занимаю в нашей компании должность старшего менеджера по работе с клиентами. Мне просто любопытно: вы когда-нибудь сотрудничали с работающим на заказ производителем винтиков и шпунтиков?»

Первый вопрос должен быть стратегическим

Знайте, какой вопрос вы зададите после завершения светской беседы!

Нет никакого извинения тому, кто начинает «импровизировать», сочиняя первый вопрос для части, которая в последовательности РІРА помечена буквой І. Допустим, наша компания предлагает услуги в области инвестирования. На следующей странице вы найдете примеры вопросов «что» и «как», которые могут стать хорошим началом для нашего разговора. Каждый из них может помочь вам перейти от «Может быть, вам поможет, если я расскажу немного о нас?» к сбору информации.

- *Если клиент сам связался с вами: «Мне просто любопытно: почему при выборе стратегии инвестирования вы обратились именно к нам?»*

- *Если с клиентом связались вы: «Мне просто любопытно: что бы вы делали, если бы я с вами не связался?»*
- *«Мне просто любопытно: вы когда-нибудь работали с консультантом по инвестициям?»*
- *«Правда? Как же вы их подбирали?»*
- *«Мне просто любопытно: какого рода инвестирование больше всего интересовало вас раньше?»*
- *«Какую помощь оказывали вам консультанты по инвестициям?»*

Куда дальше?

Обобщив тему, можно сказать, что вы хотите исследовать прошлое, настоящее и будущее — с помощью «крупных» вопросов, которые нацелены на «как» и «почему». К примеру:

- *Прошлое: «Каких результатов вы ожидали от этого подхода?»*

Возможное продолжение: *«Как вы решили: стоит ли продолжать это дело?»*

- *Настоящее: «Что вы сейчас делаете в этой области?»*

Возможное продолжение: *«Почему вы решили работать с компанией АБВГД?»*

- *Будущее: «Чего лично вы хотели бы достичь в этой области?»*

Возможное продолжение: *«Как вы сможете понять, приближаетесь вы к цели или нет?»*

Обязательно ознакомьтесь с азами

Несмотря на то, что задавать клиенту вопросы в заранее подготовленной последовательности не стоит никогда, в один из моментов первой встречи всегда следует постараться получить кое-какую важную информацию.

В частности, не следует расценивать первую встречу как успех, если вы не записали следующие данные:

- *Важные этапы карьеры потенциального клиента.*
- *Требования каких своих внутренних и внешних клиентов потенциальный клиент должен постоянно удовлетворять.*
- *Чего старается достичь потенциальный клиент.*
- *Стандарты, использовавшиеся в предыдущих решениях о покупке в вашей области.*

Есть замечательный способ узнать, как проходил процесс принятия

решений, касавшихся приобретений в прошлом, — спросить: «Почему вы решили поступить именно так?» или: «Как вы их выбирали?»

***ВТОРОЕ Р В ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ РІРА
— ПРЕДЛОЖЕНИЕ ВОЗМОЖНОГО СЛЕДУЮЩЕГО
ШАГА***

Собрав наконец достаточно информации, чтобы понять, как должны развиваться отношения с потенциальным клиентом в дальнейшем, вы окажетесь на отличной позиции для использования второго Р в последовательности РІРА. Вы предложите клиенту рекомендации, касающиеся дальнейшей деятельности.

Это может звучать так:

«Учитывая то, что вы рассказали мне сегодня, а в особенности X, Y и Z, — я думаю, мне следует сделать вам предварительное предложение, чтобы вы смогли представить, что именно мы можем сделать для вас в этой области. Почему бы мне не прийти с ним в следующий вторник, в два часа?» Прося о следующем шаге, всегда старайтесь, чтобы он был прост, логичен и результативен, а также привязан к конкретным дате и времени. Пусть темой вашей беседы станет вопрос, когда именно вы встретитесь, а не вопрос, встретитесь ли вы вообще. Вот увидите, что произойдет!

Кстати, второе Р в последовательности РІРА напоминает также о «завуалированной продаже» — это великолепная возможность воспользоваться историями об успехах вашей организации, чтобы позиционировать себя для следующего шага.

«Завуалированная продажа» выглядит примерно так: «Интересно, что вы упомянули проблему X. Я столкнулся с очень похожей, когда работал с последним своим клиентом, Томми Толстосумкинсом. Мы обнаружили, что...»

Закончить историю можно так:

«Почему бы мне не прийти к вам в следующий вторник в два часа дня? Я мог бы показать вам план, который разработал для Толстосумкинса».

***БУКВА А В ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ РІРА —
СОГЛАСИЕ, ЧТО СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ ИМЕЕТ СМЫСЛ***

Недостаточно просто предложить возможный следующий шаг. В

части А последовательности РІРА вы должны удостовериться, что ваш собеседник абсолютно согласен на предложенный вами шаг.

Ваш потенциальный клиент может согласиться с предложенным следующим шагом немедленно. Он также может ответить неуверенно или не дать точного ответа. В этом случае вам захочется тактично, но твердо выдвинуть дело на первый план, выяснив, имеет ли смысл то, что вы предложили.

Самый лучший способ выяснить это — спросить: «Как, по вашему, стоит ли нам еще раз встретиться в это же время на будущей неделе?»

Красота этого подхода заключается в том, что, если ваше предложение не понравилось собеседнику, он, скорее всего, объяснит, почему это произошло!

Если собеседник не сообщает вам о том, почему ему не нравится следующий предложенный вами шаг, используйте проиллюстрированную ниже технику «Я этого не ожидал».

***Вы:** Как вы думаете, стоит ли нам еще раз встретиться в следующий вторник в два часа дня?*

***Потенциальный клиент:** Думаю, что нет.*

***Вы:** Скажу откровенно — для меня это настоящее потрясение. Я не ожидал, что вы так скажете. Как правило, на этом этапе встречи, когда мы уже все выяснили об X, Y и Z, клиенту бывает очень интересно узнать, что же произойдет дальше, и он охотно назначает встречу, чтобы увидеть продолжение. Я что-то сделал не так?*

***Потенциальный клиент:** Нет-нет, дело вовсе не в вас. Проблема тут с нашей стороны. Видите ли, дело в том, что...*

«Дело в том, что...» — это прямо-таки волшебные слова. Теперь вы получите более ценную информацию. Внимательнейшим образом вслушивайтесь во все, что будет сказано после слов «Дело в том, что»! Информация эта, скорее всего, окажется исключительно важной. (NB. Узнать больше о подходе «Я этого не ожидал» можно в четвертой главе.)

Итог. Используйте последовательность РІРА. Если на этапах подтверждения или согласия что-то пойдет не так, примите вину на себя! Будьте готовы спросить: «Я что-то сделал не так?» Внимательно вслушайтесь в волшебные слова, которые, скорее всего, прозвучат в ответ: «Дело в том, что...»

Навык № 17

Пусть клиент раскроется перед вами

«На личных встречах мне никак не удается заставить клиента раскрыться. Существует ли простой способ поощрить его говорить на этапе сбора информации?»

Да. Вытащите обычный желтый блокнот и ручку, задайте вопрос, отведите взгляд от клиента — и сосредоточенно взгляните в блокнот. Что будет дальше, увидите сами.

Вы почти наверняка обнаружите, что простой процесс записи даты и названия компании заставит клиента открыться вам. Та же самая простейшая стратегия применима при продажах по телефону. Скажите что-нибудь вроде: «Подождите минутку, я хочу это записать» или: «Секундочку, позвольте мне достать блокнот, чтобы все это записать». Если клиент знает, что вы готовы записывать, и если он вынужден прервать молчание, которое может последовать за этим, он практически всегда станет отвечать на ваши вопросы подробно.

Опять-таки — вы не можете развивать отношения с клиентом, если не знаете, чего он хочет достичь. И, как правило, вам не удастся это выяснить, если только клиент во время беседы не получит от вас миролюбивый сигнал «поговори со мной». На своем опыте могу сказать, что лучше всего подать такой сигнал, вытащив блокнот и начав делать записи.

ПОДАЧА СИГНАЛА

Вот пять великолепных сигналов из группы «поговори со мной», которые вы посылаете, делая записи во время личной беседы с клиентом:

1. «Вы контролируете этот разговор». (Вы предлагаете хорошие вопросы один за другим, однако разговор принимает то или иное направление в зависимости от ответов клиента.)

2. «Я всецело поглощен тем, чтобы выяснить, чем вы занимаетесь». (Как противопоставление всепоглощающему стремлению, например, выяснить, как управлять демонстрацией в PowerPoint).

3. «Я — человек организованный». (Сколько вашему клиенту встречается за день людей, которые дают себе труд аккуратно заносить важные данные в специальный блокнот?)

4. «Я заслуживаю доверия». (Ненавязчиво и внимательно записывая информацию, вы наверняка вырастаете в глазах потенциального клиента, превращаясь в «своего человека».)

5. «Я считаю вас важной шишкой». (Еще бы: ведь именно от этого человека зависит, получите ли вы свои комиссионные. Если даже это не означает, что он важная шишка, то дальше ехать некуда.)

Ну и, разумеется, от ведения записей есть еще одна польза: вы можете использовать свой блокнот, чтобы набрасывать собственные диаграммы и идеи, касающиеся ситуации, в которой находится ваш потенциальный клиент.

Итог. Всегда — ВСЕГДА — ведите записи во время разговора с клиентом.

Навык № 18

Готовьте вопросы загодя!

«Я не знаю, о чем спрашивать потенциального клиента во время встречи. Я всегда скатываюсь на разговор обо мне, о моей компании или о моем продукте. Какие вопросы мне следует задавать?»

Вот вам некоторое количество вопросов, которые следует задавать, когда ваша встреча войдет в важнейшую фазу сбора информации. (Если запомнить их трудно, запишите эти — или другие — вопросы в свой блокнот перед тем, как отправиться на встречу!)

- *Как у вас идут дела?*
- *Что бы вы сделали в такой-то и такой-то области, если бы я вам не позвонил? (Или: «Почему вы решили позвонить именно нам?»)*
- *Мне просто любопытно: что вы хотите реализовать за ближайшие тридцать дней?*
- *Мне просто любопытно: чем вы здесь занимаетесь?*
- *Как ваша компания продает свой продукт/услугу?*
- *Сколько у вас работает людей? Они отчитываются перед вами?*
- *Со сколькими людьми из других отделений компании вы работаете?*
- *Каким образом вы сохраняете конкурентоспособность в такой отрасли, как ваша?*
- *Какова структура вашей организации? Сколько у вас офисов/отделений?*
- *Что вы делаете сейчас, чтобы расширить свой бизнес?*
- *Что вы делаете сейчас, чтобы привлечь новых клиентов?*
- *Что вы делаете сейчас, чтобы удерживать связь с имеющимися клиентами?*
- *Что вы делаете сейчас, чтобы лучше служить вашим заказчикам?*

- *Что вы делаете сейчас, чтобы проследить за ежедневной работой ваших филиалов?*
- *Что вы делаете сейчас, чтобы облегчить клиентам ответы на ваши письма?*
- *Почему вы именно сейчас решили заняться в первую очередь X?*
- *Какого рода новых клиентов вы стараетесь привлечь?*
- *Кого вы считаете своим главным конкурентом? Почему?*
- *Чем вы отличаетесь от компаний X, Y и Z, работающих в вашей же отрасли?*
- *Происходят ли в вашей отрасли перемены? Какие?*
- *Каким был для вас последний квартал/год?*
- *Почему вы решили сотрудничать с компанией АБВГД?*

Независимо от того, какие вопросы вы задаете, вам следует постоянно пересматривать их. Как я заметил раньше, мы стремимся опереться на то, что нам знакомо лучше всего. Постарайтесь, чтобы, когда вы выйдете за дверь и отправитесь на встречу, последовательность РІРА и первые четыре-пять (как минимум) вопросов, которые вы хотели бы задать в ходе беседы, буквально отскакивали у вас от зубов.

Итог. Знайте — и используйте — первые несколько вопросов, которые вы планируете задать во время встречи. Это крайне важно, поскольку на первой встрече вы окажетесь в незнакомой обстановке, лицом к лицу с незнакомцем. Такая ситуация — тот же стресс, а в стрессовом состоянии вы, естественно, устремитесь к тому, что вам знакомо лучше всего.

Навык № 19

Не спешите с презентацией

«Мой показатель удачных продаж падает на глазах. Почему?»

Ответ так же прост, как ответы на все подобные вопросы: вы стараетесь заключить сделку прежде, чем соберете информации достаточно, чтобы дать разумную рекомендацию.

Всегда помните: вы должны вложить около трех четвертей своего времени в работу, которая происходит до презентации!

Спросите себя: я уверен, что говорю с нужным человеком? (Это либо тот, кто принимает решения, либо тот, кто может повлиять на принятие решения касательно вас.) Если ответ отрицательный, вы не готовы к официальной презентации.

Спросите себя: уверен ли я, что этот план разумен и основан на том, что, по моим сведениям, старается делать этот человек? Если ответ отрицательный, вы не готовы к официальной презентации

Спросите себя: обсудил ли я со своим потенциальным клиентом все денежные вопросы? Подходит ли ему цена? Поднимите этот вопрос самостоятельно — не дожидаясь, пока это сделает клиент. Если ответ будет отрицательный, вы не готовы к официальной презентации.

Спросите себя: знает ли мой клиент, что я намереваюсь закончить работу и продать свой товар? Если у вас возникли сомнения, скажите что-нибудь вроде: «К нашей встрече в следующий вторник я собираюсь подготовить официальное предложение, учитывающее всю нашу с вами работу. Поэтому я не вижу причины, мешающей нам подвести дело к концу». Это очень важный момент. Если потенциальный клиент не знает, как вы собираетесь завершить работу, вы определенно не готовы к официальной презентации.

Если у вас возникнет соблазн пропустить один из шагов, описанных в этой главе, учтите вот еще что. Что разумнее — предложить пяти

вступившим в игру клиентам пять специально созданных для них предложений или сделать двадцать пять случайных предложений, которые очень слабо, а то и никак не связаны с тем, чего ваши потенциальные клиенты стремятся достичь?

Итог. Многие торговые агенты берутся за презентацию прежде, чем бывают к ней готовы. Не берите с них пример.

Навык № 20

Проверяйте полученную информацию

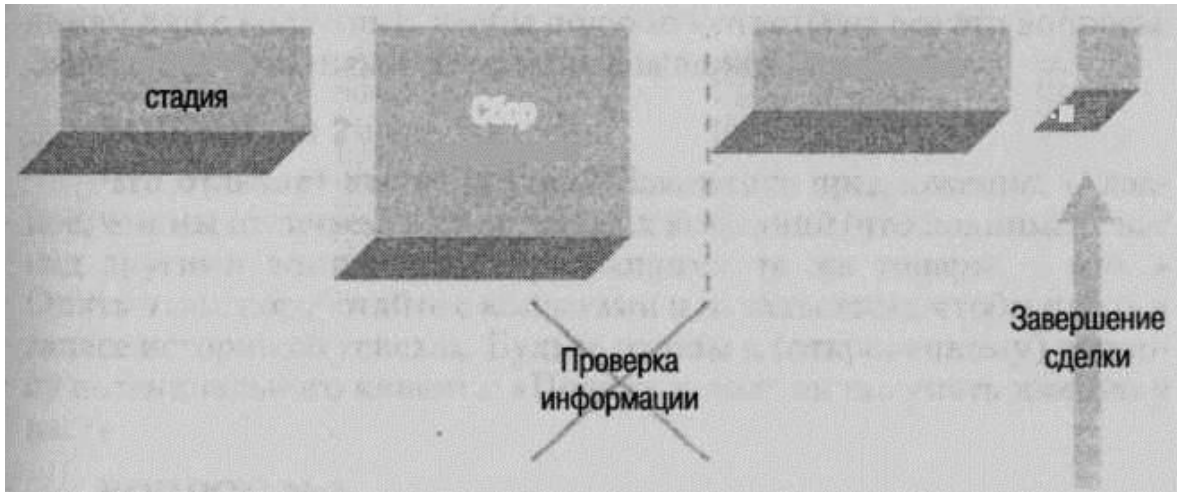
«Как мне удостовериться, что презентация, которой я занят, соответствует реальной деятельности потенциального клиента?»

Никак — если только вы не проверите собранную информацию.

Еще раз взгляните на диаграмму с 4-мя этапами цикла продаж.

Пунктирная линия между «сбором информации» и «презентацией» означает подшаг — этап процесса продажи, на котором вы проверяете, полна ли собранная вами информация и соответствует ли она действительности.

Проверка — это очень важный фактор. Вы должны хотеть быть исправленным, как для того, чтобы собрать новые факты, как и для того, чтобы подтвердить — вы готовы к созданию презентации. Некоторые торговые агенты не занимаются проверкой, так как боятся совершить ошибку перед клиентом. Знайте что: если люди, которых вы об этом просите, не станут вас поправлять, значит, вы задаете не те вопросы!



Начальная стадия

Сбор информации

Презентация

Лучший способ проверки информации — это предварительное продолжение (также называемое черновой схемой). Этот краткий документ представляет собой отчет на две-три странички, говорящий: «Это еще не предложение». Он позволяет клиенту исправить ваши ошибки прежде, чем вы официально порекомендуете товар.

Вы хотите, чтобы клиент исписал вашу черновую схему вдоль и поперек и внес все мыслимые изменения — чтобы вы поняли, какого рода изменения надо внести (и какой терминологией воспользоваться), прежде чем сделаете официальное предложение. Воспользовавшись предварительным предложением для «исправления» ошибок во время встречи с клиентом, вы можете сказать: «Ну, думаю, мы все сделали как надо. Я хотел бы, чтобы вы пошли к себе, внесли эти изменения, а потом мы встретимся здесь же, в пятницу, в три часа. На этом этапе мы должны завершить сделку и договориться о сроках поставки. Вас это устраивает?»

Сказав это, вы точно поймете, в каком положении находитесь. Вы узнаете наверняка, хорошо ли вы проверили полученную информацию.

Итог. Для проверки имеющейся информации используйте предварительное предложение, или черновую схему.

Навык № 21

Задавайте себе правильные вопросы

«Во время встречи с потенциальным клиентом я всегда нервничаю. В этой компании я занимаюсь продажами совсем недавно и чувствую, что до сих пор не владею всей необходимой информацией о нашей компании и ее клиентах. С чего мне следует начать?»

Для того чтобы добиться результата от встречи с любым клиентом, вы должны точно знать ответы на три вопроса о вашей собственной компании.

ВОПРОС № 1

Почему люди покупают товар у вас? Закончите предложение: «Люди покупают товар у нас потому, что...» Приносите ли вы своим клиентам дополнительные выгоды? Включает ли ваша база клиентов людей, которые вот уже много лет охотно сотрудничают с вами? Почему они это делают? Поговорите со своим менеджером по продажам или с коллегами, чтобы получить ответы на все эти вопросы. Запаситесь историями об успехах компании.

ВОПРОС № 2

Что отличает вас от других? Закончите предложение: «Главное, чем мы отличаемся от остальных компаний/что поднимает нас над другими компаниями, продающими те же товары, — это...» Опять-таки, поработайте с коллегами и начальством, чтобы иметь в запасе истории об успехах. Будьте готовы к (откровенному) вопросу потенциального клиента: «Почему я должен покупать именно у вас?»

ВОПРОС № 3

Какой аспект важнее для ваших клиентов, чем цена? Закончите

предложение: «Быть может, наш товар и не самый дешевый, но люди покупают его у нас потому, что...» Здесь особенно важно запомнить — и рассказывать снова и снова! — истории об успехах. Если для победы над конкурентом вы опираетесь только на цену, вы не сможете интенсифицировать продажи или добиться лояльности от клиентов, входящих в вашу базу.

Итог. Ваши ответы на каждый из этих вопросов должны подводить вас к историям или примерам успеха, которого вы или ваша компания добились в работе с конкретными клиентами. Ознакомьтесь с этими историями.

Навык № 22

Поймите, чего вы хотите, прежде чем откроете дверь

«Мой менеджер утверждает, что я трачу слишком много времени, изучая компанию, и слишком мало прорабатываю последующие шаги в отношениях с ней. Разве я не должен знать что-нибудь о компании, прежде чем явлюсь туда?»

Не увлекайтесь исследованиями сверх меры — однако уделите немного времени сбору важных данных. Выясните основную информацию о компании. В сегодняшних условиях работы «невежеству» относительно продуктов и услуг компании извинения нет. Потратьте несколько минут на просмотр веб-сайта нужной вам компании. Спросите себя: кто является клиентами этой компании? Какие истории об успехе лучше всего подойдут для этой компании?

После получения ответов на эти вопросы вам, скорее всего, лучше будет выйти из «режима исследования» и подумать о другого рода подготовке к встрече.

Не менее важно знать, о каком следующем шаге вы намерены просить в конце встречи. Иными словами, чего вы хотите добиться от встречи, в частности, о чем вы планируете попросить в конце встречи. Еще о встрече, чтобы ознакомиться с предварительным предложением? Еще о встрече, чтобы войти в контакт с президентом компании? О телефонной беседе в назначенный день и время, чтобы обсудить технические детали? О согласии сотрудничать с вами?

Помните, что следующий шаг, о котором вы просите, должен быть полезен, логичен и достаточно пригоден для того, чтобы на него согласился потенциальный клиент. Кроме того, этот шаг должен быть

привязан к конкретным дате и часу. И вы должны просить о нем непосредственно перед тем, как покинуть собеседника.

Итог. Не увлекайтесь исследованиями сверх меры, однако уделите немного времени сбору важных данных, возможно, через Интернет. Знайте, о каком следующем шаге вы намерены просить — и подготовьте запасной вариант на случай, если основной не пройдет.

Навык № 23

Проложите себе путь наверх

«Помогите! Я завяз, работая с „потенциальным клиентом“, который понятия не имеет об услуге, которую я продаю. Как мне выйти на того, кто действительно принимает решения?»

Если вы точно знаете, что тот, с кем вы вошли в контакт, не может принять решение или повлиять на его принятие, тактично задайте такой вопрос из области техники или логистики, на который ваш потенциальный клиент ответить не сможет, зато сможет тот, кто действительно принимает решения.

Когда собеседник ответит: «Я не знаю», можно сказать что-нибудь вроде: «Гм-м, а вопрос действительно важный. С кем бы я мог его обсудить?»

Это великолепный способ «подняться вверх» по лестнице контактов.

Ваш вопрос может звучать так: «Сколько времени занимает ожидание доставки после того, как заказ был введен в компьютерную систему?»

Важно удостовериться, что вы действительно беседуете с тем, кто отвечает за принятие решений. Если у вас возникают сомнения, задавайте вопросы типа «как» и «почему», например: «Почему вы выбрали этого поставщика?» или: «Как вы решились на это?» Подобные вопросы приведут вас напрямик к тому, кто действительно принимает решения.

Задавайте подробные вопросы — и постарайтесь в ходе работы с клиентом создать альянсы, которые помогут связаться с людьми, могущими на эти вопросы ответить.

Не позволяйте званиям или табелям о рангах обмануть вас. Особенно обманчивы звания. Человек может обладать самым раздутым

званием в мире, однако не знать абсолютно ничего о той области деятельности, к которой относится это звание. Например, ответственный за отношения со СМИ работник может не уметь или почти не уметь сотрудничать с издателями, которые работают в условиях жестко поставленных сроков.

Итог. Не смотрите на звание и формальную структуру организации. Используйте эффективные вопросы, чтобы заставить вашего собеседника указать на того, кто действительно обладает властью что-либо для вас сделать. Затем постарайтесь добиться встречи с вашим собеседником и с этим человеком.

Навык № 24

Заключение сделки

«Думаю, я близок к заключению сделки — однако мне неловко использовать приемы для заключения сделки, о которых я читал в книгах, посвященных продажам. Что бы вы посоветовали?»

Неудивительно, что вам неловко использовать эти приемы. Они непрофессиональны, неэффективны и основаны на манипулировании.

Если вы большую часть времени потратили на **сбор информации**, ваш план на самом деле **покажется клиенту разумным**. Это значит, что вам не понадобятся хитроумные приемы для заключения сделки. Вместо этого вы можете просто сказать: «Мне это кажется разумным — а как вы думаете?»

Это самая простая — и самая эффективная техника заключения сделки. Эта стратегия подразумевает, что вы потратили большую часть времени на сбор и подтверждение данных о том, чем занимается ваш потенциальный клиент и как вы можете помочь ему делать это дело лучше.

Используя только что описанную стратегию «мне это кажется разумным», мы заставляем собеседника отреагировать. Это чем-то напоминает перебрасывание клиенту мячика — тогда клиенту приходится как-нибудь отвечать. Если он ловит мячик и бросает обратно, говоря: «Да, это кажется разумным. Когда мы можем начать?», то мы знаем, что сделка заключена. Точно так же он может ответить: «Нет, мне так не кажется». Тогда мы можем спросить: «Правда? Почему же?» На этом этапе мы с высокой вероятностью узнаем точно, что мешает нашей совместной деятельности.

Это очень важный момент, который следует запомнить. Когда человек объясняет, почему предложение не кажется ему разумным, он

на самом деле рассказывает, что сделано не так и как это исправить. Отношения по-прежнему продолжают развиваться. Нас «исправили».

Итог. Используйте технику заключения сделки, описанную в этой главе. Перед тем как сделать предложение, обязательно соберите и проверьте данные о том, чем занимается потенциальный клиент и как вы можете помочь ему делать это лучше.

Навык № 25

Избегайте десяти самых частых ошибок

«Я работаю менеджером, обучаю новую группу сбыта. Какие ошибки торговые агенты делают чаще всего? Как помочь моим людям избежать этих ошибок?»

Лучше всего снабдить их предложенным ниже списком обычных ошибок — и соответствующих успешных стратегий. Десять наблюдений, которые я привожу, основаны на моем двадцатисемилетнем опыте продаж и на взаимодействии моей компании почти с полумиллионом торговых агентов.

ОШИБКА № 1

Агент не договаривается на первой встрече о следующей. Просьба о встрече, когда вы находитесь лицом к лицу с потенциальным клиентом, значительно ускорит цикл продаж. Никогда не отправляйтесь на встречу с потенциальным клиентом, не зная, о чем вы станете просить его во время этой встречи — и как именно вы станете просить.

ОШИБКА № 2

Агент не проверяет полученную информацию. Для того чтобы проверить полученную информацию, лучше всего воспользоваться черновой схемой или предварительным предложением. Подробности см. в главе 20.

ОШИБКА № 3

Агент не пытается стимулировать процесс продажи. Не бойтесь привести с собой менеджера. Зачастую торговые агенты считают, что будет признаком слабости сказать: «Не согласитесь ли вы встретиться

со мной и моим менеджером в следующий вторник в два часа дня?» На самом деле это лишь укрепляет ваши позиции! Вы даете клиенту понять, что смотрите на его бизнес серьезно. А своему менеджеру вы демонстрируете, что вы создаете эффективные стратегии продаж и прилагаете усилия, чтобы продвинуть дело на следующий этап.

Вы также можете стимулировать процесс продажи, устроив встречу клиента с сотрудниками технического отдела вашей компании и разработчиками или же с представителями имеющей вес третьей стороны, например с другим поставщиком или бухгалтером.

ОШИБКА № 4

Агент игнорирует отличительные качества своего клиента. Не стоит заведомо считать, что нынешний клиент в точности похож на предыдущего. Не позволяйте себе увлекаться мыслями о том, в чем, по вашему мнению, нуждается человек. Задавайте вопросы «что» и «как», чтобы выяснить, что отличает этого человека или эту организацию от остальных. Например: «Чем вы занимаетесь на этой должности? Как долго вы работаете в компании? Как вы получили эту работу? Чего вы стараетесь достичь в этом квартале? Какого рода клиентов вы стараетесь привлекать? Кто ваши основные поставщики? Кого вы считаете самым главным своим конкурентом? Как вы делали это в прошлый раз? Что заставило вас выбрать эту компанию? Что вы хотите получить в результате этой программы?» Существуют буквально сотни разнообразных вариантов вопросов «что» и «как», которыми вы можете воспользоваться, выясняя, чем этот потенциальный клиент отличается от остальных. Воспользуйтесь такой возможностью!

ОШИБКА № 5

Агент не планирует на две недели вперед. Планы оказываются тем менее точны, чем дальше на будущее они нацелены. Пусть ваш календарь станет инструментом, позволяющим вам как можно точнее определить, что произойдет в ближайшем будущем — лучше всего вообще до ланча. Не забывайте, что вы можете достаточно точно рассчитывать завершить или начать то или иное дело или получить доход в течение ближайших четырнадцати календарных дней. Это предельный срок, и рассчитывать можно только на него.

Точно так же, если человек назначает вам встречу в этот

двухнедельный интервал, вам следует воспринимать дело серьезнее, чем если бы встреча была назначена на более поздний срок. В конце концов, какая встреча имеет больше шансов состояться — та, которую я назначаю вам на завтра в десять утра, или та, которую я назначаю через три месяца?

ОШИБКА № 6

Агент зацикливается на ответе «да». Не стоит считать только ответы «да». Если вы хотите добиться ответа «да», вам придется получить и «нет». Всякий раз, когда торговый агент сообщает мне, что уже целую неделю не слышал ответа «нет», я понимаю, что у него проблема.

Точно так же вы должны хотеть, чтобы вас поправляли, — тогда вы не совершите ошибку в ходе продажи. Подумайте об этом. Что это означает? Это означает, что, если вы загодя решите, будто вы всегда правы и уже знаете все, что нужно знать о вашем потенциальном клиенте, на этапе сбора информации вы не узнаете ничего!

Итак, помните: чтобы узнать, вам нужен ответ «нет». Если никто не поправит вас или не скажет, что так у вас ничего не выйдет, качество полученной вами информации окажется ниже среднего. Стремитесь к тому, чтобы вас поправляли.

ОШИБКА № 7

Агент покидает встречу, не попросив о конкретных действиях. Многие агенты говорят, что боятся выглядеть чересчур начальственно. На самом деле они боятся вежливо и четко попросить о следующем шаге. Это не начальственно. Это профессионально. Именно так поступают торговые агенты. Вам необходимо попросить собеседника что-либо сделать. В противном случае будет ясно, что вы понятия не имеете о том, кто является настоящим потенциальным клиентом, а кто — нет. Так просите! Просите собеседника назначить встречу, переговорить по телефону, встретиться с вашим начальством — да о чем угодно просите!

Пример. Сколько сотен раз вы слышали по телефону фразу: «Просто пришлите мне какую-нибудь информацию». Мы предлагаем агенту отвечать так: «Я предпочитаю не рассылать информацию — давайте лучше встретимся с вами. Как насчет вторника, в два часа?» Это и есть

просьба сделать что-либо. Не так давно кто-то из участников наших тренингов воспринял этот подход несколько скептически, однако согласился его опробовать. Его собеседник сказал: «Пришлите мне какую-нибудь информацию». Не слишком задумываясь, наш ученик произнес: «Хм, я предпочел бы поступить иначе. Давайте лучше встретимся с вами. Как насчет вторника, в два часа?» (Дело в том, что во время тренинга преподаватель произнес именно эти слова: во вторник, в два часа.)

Собеседник минуту подумал и согласился: «Хорошо, договорились. Вторник, в два». Агент никак не ожидал подобного ответа. Ему пришлось сказать: «Погодите-погодите! Во вторник, в два? Мне ужасно жаль, но я не могу. В это время я занят».

Ему пришлось попотеть, чтобы встреча все же состоялась, — однако он, по крайней мере, убедился, насколько эффективно просить собеседника что-либо сделать.

ОШИБКА № 8

Агент пытается заключить сделку, не зная, что на самом деле думает о вашем плане клиент. Вся презентация или весь план основаны лишь на том, что вы считаете себя в состоянии помочь клиенту лучше делать то, что он делает. Если же у вас есть какие-либо сомнения, не форсируйте события и соберите дополнительную информацию!

В ходе процесса продажи добейтесь, чтобы все ваши предложения действительно имели смысл для собеседника. Удостоверьтесь, что он знает, каков будет ваш следующий шаг. Если же клиент не знает, что вы намереваетесь делать дальше, откажитесь от ваших намерений! Это значит, что клиент должен знать, каков ваш план, чтобы вы могли встретиться еще раз и задать клиенту дополнительные вопросы. Или же встретиться с начальством клиента. Или сделать предварительное предложение. Или предложить официальный план и сотрудничество.

Если вы сомневаетесь, расскажите, что вы намерены делать дальше, и посмотрите, что произойдет затем.

ОШИБКА № 9

Агент не задает сам себе логичных вопросов. Никогда не прекращайте спрашивать себя: «Что я буду делать, если здесь что-

нибудь пойдет не так?» Спрашивайте себя: «По какой причине дело пошло не так?» Спрашивайте себя: «Что такого могло случиться, чтобы клиент отказался от моего выгодного предложения, — и что я могу сделать, чтобы все-таки достичь своей цели?»

Не стоит полагаться лишь на сценарий оптимального течения дел. Проиграйте сценарий. Проиграйте его в обратном порядке. Разработайте запасной план.

Допустим, сейчас у вас есть достаточно многообещающий клиент. Спросите себя: «Что будет с моим доходом, если этот потенциальный клиент сделает мне ручкой? Бывает ведь и такое!»

Добейтесь, чтобы в вашей базе числилось достаточно потенциальных клиентов и достаточно первых встреч, чтобы тем самым вы могли обеспечить себе запасные варианты. Разработайте запасной план для каждого конкретного случая и придумайте запасной довод за то, чтобы состоялась вторая встреча — на случай, если первый довод не сработает.

ОШИБКА № 10

Агент излишне полагается на технику. Это действительно так. Великолепные торговые агенты встречаются даже в двадцать первом веке. Они смотрят собеседнику в глаза. Они не отвлекаются на всякие там заумные техники коммуникации. Не поймите меня неправильно: они используют технику — но используют для того, чтобы поддерживать личные взаимоотношения с людьми.

Факс — это здорово. Компьютер — это здорово. Электронная почта — это здорово. Интернет — это здорово. Все эти вещи могут помочь процессу продаж. Однако в какой-то момент вы должны захотеть сесть напротив потенциального клиента, вытащить желтый блокнот, авторучку и спросить: «Чего вы стараетесь достичь в этой области?»

Постоянно задавайте вопросы о том, что человек делает и как он старается достичь этого. Постоянно вслушивайтесь в ответы. Постоянно ищите способы помочь человеку лучше делать то, что он делает.

Ведите себя так — и успех не за горами!

Итог. Заучите десять самых частых ошибок — и избегайте их.

ЭПИЛОГ

Не обманывайте себя

Вот еще одна, двадцать шестая по счету рекомендация, которой вас не научат в школах продаж. Она включена в эпилог — однако, возможно, это самый важный совет из всех.

Не обманывайте себя.

Вот шесть самых частых самообманов, которые положили конец карьере множества торговых агентов. Не позволяйте этим иллюзиям покончить и с вашей карьерой.

- *«Это хороший потенциальный клиент»*. Как вы уже узнали из этой книги, хорошим потенциальным клиентом можно назвать только того, кто серьезно намеревается сотрудничать с вами в ходе продажи — назначая для этого точный день и час. Любого другого можно назвать лишь возможным клиентом которого вы можете захотеть превратить в клиента потенциального. Просто хотеть продать кому-нибудь товар или исследовать компанию недостаточно! Вы должны постоянно поддерживать минимальное число активных потенциальных клиентов. (Какое это будет число — зависит, конечно, от вашего цикла продаж и желаемого заработка, однако неплохо начать работать с двадцатью потенциальными клиентами и отталкиваться от этого числа с учетом собственного опыта.)

- *«На данный момент у меня достаточно потенциальных клиентов»*. За прошедшие годы мы обучили множество торговых агентов. У подавляющего большинства было меньше активных потенциальных клиентов, чем они думали — и это становилось ясно только когда наступал период застоя в делах. Увы, для того чтобы вновь создать базу новых потенциальных клиентов и довести их число до оптимального, нужны недели, а то и месяцы. Как правило, это не лучшим образом отражается на личном доходе. Однако такой ситуации вполне можно избежать. Ежедневно отыскивайте новых потенциальных клиентов — и обязательно следите за тем, чтобы выполнять дневную норму, которая соответствует вашим торговым целям.

- *«Эта встреча прошла неплохо».* Это правда? Если человек не согласился встретиться или поговорить с вами в конкретный день и конкретное время, встреча прошла плохо!

- *«Я могу заставить этого человека делать то, что захочу».* Вы никак не сможете заставить человека сделать то, что он считает бесполезным для себя. Ключ к успеху в торговле заключается не в межличностном манипулировании, но в том, чтобы встретиться с достаточным количеством людей и задать достаточное количество умных вопросов, тем самым, побудив критическую долю своих собеседников действовать согласно вашим рекомендациям, основанным на услышанном вами. Несколько тысяч лет назад Лао-Цзы писал в своем труде «Тао Те Чинг»: «Мягкость превышает жесткости». На язык торговли в двадцать первом веке это можно перевести так: «Убедить человека сделать по-вашему можно лишь после того, как вы вопросами и вниманием к его словам докажете, что основная ваша цель — помогать людям лучше делать то, что они делают».

- *«Я мог бы заключить эту сделку».* Использование сослагательного наклонения («мог бы», «должен был бы», «следовало бы») там, где дело касается клиента, — это звоночек, оповещающий о проблеме. Почему возникли сомнения? Знает ли клиент, что вы намерены заключить сделку? Если у клиента нет такого же, как у вас, желания заключить сделку, не рассчитывайте на то, что она состоится!

- *«Я досконально овладел своим делом».* В условиях сегодняшней, меняющейся с головокружительной скоростью экономики даже самый матерый, самый опытный агент может прогореть. Как? Начав пренебрегать личным и профессиональным ростом. Это профессия, которой не возможно «овладеть досконально». Постоянно учитесь. Постоянно растите. Постоянно спрашивайте: «Как я могу сделать это лучше?» Постоянно вслушивайтесь в ответы, которые вы получите.

Удачи вам!

Стивен Шиффман

Примечания

1

Герой американского юмористического телесериала «The Odd Couple» — Прим. пер.