

Содержание

Благодарности 10

Предисловие 11

ЧАСТЬ I. МОЯ ФИЛОСОФИЯ ПРОДАЖ

Правило № 1. Определите свою цель до того, как
постучать в дверь 19

Правило № 2. Подготовьте вопросы заранее 21

Правило № 3. Скомпонуйте вопросы в шесть групп 23

Правило № 4. Будьте пунктуальны 27

Правило № 5. Расспрашивайте о переменах 29

Правило № 6. Возвращайтесь к отказам 31

Правило № 7. Не зацикливайтесь на негативе 34

Правило № 8. Поднимайте боевой дух 36

Правило № 9. Гордитесь тем, что делаете 38

Правило № 10. Будьте в курсе 41

ЧАСТЬ II. ПОИСК КЛИЕНТОВ И РАСШИРЕНИЕ БАЗЫ

Правило № 11. Ставьте поиск клиентов на первое
место в списке дел 47

Правило № 12. Новые контакты — новые возможности 50

Правило № 13. Слушайте, узнавайте и будьте лидером 52

Правило № 14. Читайте отраслевую периодику 54

Правило № 15. Составляйте новый план для каждого
потенциального клиента 56

Правило № 16. Начинайте разговор правильно.....	58
Правило № 17. Слушайте потенциального клиента	61
Правило № 18. Не забывайте, что главное — это интересы клиента.....	64
Правило № 19. Поймите точку зрения клиента	66
Правило № 20. Делайте 15 холодных звонков в день.....	68
Правило № 21. Знайте свои показатели	71
Правило № 22. Звоните по сценарию.....	72
Правило № 23. Ссылайтесь на другие компании и третьих лиц	73
Правило № 24. Используйте голосовую почту творчески.....	78
Правило № 25. Помните, почему люди покупают.....	83
Правило № 26. Научитесь обходить отговорки	85
Правило № 27. Проявляйте энтузиазм.....	90
Правило № 28. Рассказывайте, кем работаете	92
Правило № 29. Используйте корпоративные мероприятия для развития отношений	94
Правило № 30. Умейте «разговорить» клиента.....	96
Правило № 31. Выступайте перед общественностью и деловыми кругами.....	98
Правило № 32. Привлекайте состоявшихся клиентов к поиску новых	100
Правило № 33. Станьте глашатаем перемен.....	103

ЧАСТЬ III. ПРОДАЖА

Правило № 34. Грамотно планируйте свой день	107
Правило № 35. Будьте организованны.....	110
Правило № 36. Не грузите клиента!.....	112

Правило № 37. Знайте свою цель.....	114
Правило № 38. Овладейте схемой ВИВС	117
Правило № 39. Внушайте доверие.....	122
Правило № 40. Задавайте правильные вопросы.....	125
Правило № 41. Не считайте клиентов глупцами	128
Правило № 42. Избегайте допущений	130
Правило № 43. Поднимайте трудные вопросы сами.....	132
Правило № 44. Беседуйте, а не читайте лекции.....	134
Правило № 45. Не торопитесь.....	136
Правило № 46. Стремитесь продвинуть продажу на следующую стадию.....	139
Правило № 47. Продавайте себя себе.....	143
Правило № 48. Умейте отступать.....	145
Правило № 49. Не стесняйтесь попросить о помощи.....	148
Правило № 50. Закрепляйте результаты встречи	152

ЧАСТЬ IV. ПРОДАЖИ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ

Правило № 51. Определите цели продаж по электронной почте	157
Правило № 52. Составьте идеальное сообщение	159
Правило № 53. Разбивайте текст на абзацы.....	162
Правило № 54. Умело пользуйтесь строкой «Тема»	165
Правило № 55. Подписываясь, будьте осторожны	169
Правило № 56. Создайте свой бренд в электронной переписке.....	171
Правило № 57. Заведите электронную новостную рассылку	173

Правило № 58. Рассказывайте о своей компании в электронных сообщениях.....	176
Правило № 59. Создайте свой сайт.....	179
Правило № 60. Ведите блог.....	182
Правило № 61. Пишите по электронной почте топ- менеджерам.....	184
Правило № 62. Пять ошибок, которые делают в электронных сообщениях.....	188

ЧАСТЬ V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ СДЕЛКИ

Правило № 63. Предлагайте купить у вас	195
Правило № 64. Возражение — это возможность.....	199
Правило № 65. Преодолевайте денежные возражения.....	203
Правило № 66. Не тушуйтесь, когда слышите: «Мне надо подумать».....	205
Правило № 67. Разбираемся с категоричным «Нет».....	207
Правило № 68. Заключайте сделку с легким сердцем.....	209
Правило № 69. Умейте вовремя умолкнуть.....	211
Правило № 70. Будьте лидером.....	214
Правило № 71. Составляйте контракт сами.....	217
Правило № 72. Возвращайтесь.....	220
Правило № 73. Не принимайте отказы близко к сердцу.....	224
Правило № 74. Выигрывайте хорошо, проигрывайте лучше.....	226
Правило № 75. Смотрите вперед.....	230
Заключение	232
Приложение 1. Сценарии холодных звонков.....	234
Приложение 2. Девять секретов успешных продаж	238

Приложение 3. Десять особенностей преуспевающих сейлз-менеджеров.....	245
Приложение 4. Семь вопросов, на которые нужно ответить до того, как предложить сделку....	249
Приложение 5. Пять ступеней карьеры в продажах	253

Благодарности

Спасибо сотрудникам Adams и F+W, благодаря которым мои книги увидели свет. Карен Купер и Питер Арчер творят чудеса — без них у меня ничего не получилось бы. Благодарю также Монику Верма из Levine Greenberg и Даниэль, Дженнифер, Джоша и Тоби — за поддержку. И отдельное спасибо, а также слова любви и признательности Энн.

Предисловие

Ваш главный конкурент — статус-кво. То есть текущее положение дел.

В этой книге собраны мои лучшие советы по технике продаж. Я оттачивал и проверял их на протяжении многих лет. По сути, это итог трех с лишним десятилетий работы, за которые я обучил более полумиллиона сейлз-менеджеров, провел тысячи презентаций и сделал сотни тысяч телефонных звонков.

Тем не менее вы не найдете в этой книге ничего — *ничего* — более важного, чем то, что уже прозвучало: ваш главный конкурент — это статус-кво. Именно над ним вы должны одержать победу.

Говоря о статус-кво, я вкладываю в это двойной смысл. С первым все просто. Потенциальный клиент, с которым вы разговариваете в ходе ознакомительной встречи или холодного звонка, *удовлетворен тем, что имеет*. Он не испытывает никакой четко выраженной потребности. В противном случае, если бы он был чем-то не удовлетворен, то сам обратился бы к вам.

Часто менеджеров по продажам учат выискивать проблемы или даже создавать их. Но это все ерунда. По большей части клиенты, у которых возникла проблема, решают ее самостоятельно.

Взамен подхода, ориентированного на поиск проблемы, я предлагаю взглянуть на дело с другой стороны. Менеджеру по продажам надо бороться с тем, как клиент привык работать, какими услугами привык пользоваться, какую продукцию привык применять. С его точки зрения у него все в порядке. Ваша задача — помочь ему понять, что это не так. Вы должны убедить его больше не делать то, что он делал

до сих пор (даже если он вроде бы ничего не делал), а делать то, что хотите от него вы. Вы должны изменить его.

В этой книге я буду очень много говорить о проблеме статус-кво и о том, как решить ее. Потому что именно в этом кроется секрет эффективных холодных звонков и коммерческих предложений, от которых невозможно отказаться.

В последнее время, общаясь со специалистами по продажам, особое внимание я уделяю новаторству. Да, новаторство — ключевое слово. В конце концов, именно новизна отличает вас от остальных. Именно новизна может сделать хорошее отличным. Сейчас 99% из нас занимаются тем, что что-нибудь продают! В таких условиях только творческий подход обеспечит вам успех. Если вы будете таким же, как другие продавцы, которые пытаются продать примерно то же самое, что и вы, ничего у вас не получится.

Чтобы действовать творчески, вам нужно изучить своего клиента: что он делает, как, когда, с кем и (это, пожалуй, самое важное) *почему*. Только выяснив все это, вы сможете отыскать новаторский способ показать клиенту, как ваш товар поможет ему лучше выполнять его работу.

Люди покупают, когда приходят к выводу, что предлагаемый вами товар или услуга лучше, чем то, что у них есть в данный момент. Ваша задача — продемонстрировать им это. Но разве такое возможно без досконального понимания того, как они используют тот товар или услугу, который имеется в их распоряжении? Ответ: нет, невозможно. Вот поэтому так важно изучать клиента.

Читая главу за главой, держите эти слова в уме: *изучение, творчество, инновация, отличие*.

Другой смысл, который я вкладываю в слова о том, что статус-кво является вашим главным конкурентом, заключается в следующем: деловая среда меняется, и меняется постоянно. Мы все имели возможность убедиться в этом, когда американская (и почти вся мировая) экономика претерпела кризис 2008 г. Рынок акций падал на 800, а порой и на 1000

пунктов в день. Ипотечный пузырь лопнул, обрушив цены на недвижимость. Безработица превысила 10%, и финансовые структуры государства оказались на краю пропасти.

К счастью, нам удалось не свалиться в бездну, и ситуация постепенно стала улучшаться. Кризис — ярчайшее проявление перемен, происходящих в бизнесе, однако первые признаки фундаментальных трансформаций стали заметны гораздо раньше — заметны тем, кто готов был видеть их. Начиная с 1980-х гг., с развитием компьютерной техники, мы вошли в эпоху стремительного усиления систем связи и увеличения обмена информацией. В пору моей молодости в Йельском университете и Массачусетском технологическом институте появились первые компьютеры, которые занимали целое здание. При этом они были менее производительны, чем ноутбук, на котором я пишу эту книгу.

Прогресс в информационных технологиях неотвратимо привел к возникновению Всемирной паутины — Интернета. И тогда благодаря электронной почте мы получили возможность мгновенно связываться с самыми отдаленными уголками планеты. Документы, как текстовые, так и с изображениями, полетели по разным адресам со скоростью света. Информация — и дезинформация — множилась и распространялась. Мы тонули в море загадочных аббревиатур: VoIP, ICANN, TCP/IP и т. п.

Постепенно даже самые консервативные в отношении технологий люди (к которым я причисляю и себя) вынуждены были признать, что старый способ ведения бизнеса канул в Лету. И следом пришло еще одно понимание: в XXI в. преуспеют только те сейлз-менеджеры, которые не устают искать новые пути. Недостаточно сказать: «Ладно, теперь я буду посылать электронные письма вместо обычных, а данные буду хранить в компьютере, а не на полке в шкафу». Нам нужно постоянно пересматривать техники продаж.

Стоит расслабиться ненадолго, и вы рискуете безнадежно отстать. Скорость, с которой меняются технологии

и формируемая под их влиянием бизнес-среда, продолжает возрастать. Это значит, что мало измениться один раз. Надо меняться *постоянно*. Вы должны снова и снова перестраиваться и обновляться.

Чтобы обновиться, вы должны понимать, что, как, когда и почему делаете. Во многом этот процесс схож с тем, который я предлагаю для изучения потенциального клиента, только на этот раз вы будете изучать себя. Цели, которые стояли перед вами пять, десять или пятнадцать лет назад, в свое время были оправданны, но как они выглядят сейчас? Может, в изменившихся условиях бизнеса они устарели? Может, со своими методами продаж вы застряли в прошлом десятилетии? Время не стоит на месте, и нам тоже нельзя останавливаться.

Но не предлагаю ли я таким образом забыть о всех тех правилах, которые выработывал на протяжении многих лет и которые внушал десяткам тысяч сейлз-менеджеров? Конечно нет. Эта книга служит доказательством того, что многие из моих принципов вне времени:

- Нужно задавать вопросы.
- Нужно позволить клиенту высказаться.
- Цель холодного звонка — назначение личной встречи.
- Нужно вести статистику своей работы.
- Возражение — это возможность.
- Нужно понимать характер человека, с которым имеешь дело.

Все они по-прежнему верны. Но изменился контекст, в котором применяются эти принципы. Сегодня секрет успешных продаж заключается в сборе информации и инновациях. Не бойтесь пробовать новое и разное. Если что-то не работает, ничего страшного, подумаешь! Вы испытали

этот метод — вот что главное. Выиграет тот, кто умеет быстро и часто проигрывать.

Сегодня слишком много менеджеров по продажам действуют так, будто за окном 1950-е или 1960-е. Когда я их слушаю, мне кажется, что меня посадили в машину времени и отправили в прошлое.

Тем не менее и такие сейлз-менеджеры что-то продадут... Терпение и труд принесут определенные плоды, какой бы плохой ни была методика. Беда в том, что продавцы, которые сопротивляются ходу времени, сами себя загоняют в угол. Отказываясь признать, что мир изменился, они наносят ущерб себе, своей компании и клиентам.

А клиенты теперь умнее и искушеннее, чем когда-либо. В их распоряжении огромный информационный ресурс — Интернет. Не вся информация, получаемая оттуда, достоверна, и задача менеджера по продажам, помимо прочего, заключается как раз в том, чтобы помочь клиентам отсеять сбивающую с толку ерунду, разглядеть суть проблемы и найти способы ее решения. Я всегда говорил, что продать — значит помочь клиенту. В современных условиях это верно как никогда раньше.

В этой книге собраны правила, с помощью которых вы сможете лучше выполнять свою работу. Они заложат основу крепких, стабильных, честных продаж. С моей точки зрения, за последние 30 лет основные правила не изменились. Но подчеркну еще раз: неизменность правил не означает, что мы будем использовать их в неизменном контексте. Остановитесь на минутку и оглядитесь вокруг. Оцените, с какими вопросами обращаются к вам клиенты, как вы с ними общаетесь и как они общаются между собой. Узнайте об их новых проблемах и потребностях. Задайте им правильные вопросы.

А потом будьте готовы продавать!

*Стивен Шиффман
Нью-Йорк
Май 2012 г.*

Часть I

Моя философия продаж

Моя философия продаж весьма проста. Ее можно свести к нескольким положениям:

- Перед продавцом стоит одна-единственная задача — помочь клиенту лучше делать его работу.
- Достичь этого можно, только узнав, как клиент делает ее сейчас и почему именно так.
- Это значит, что нужно задавать клиенту вопросы.
- И слушать ответы.

Хорошая техника продаж включает в себя еще множество составляющих, но если вы не возьмете за основу эти несколько положений, то будете получать сплошные отказы. Однако стоит поставить клиента на первое место и начать по-настоящему *слушать*, что он вам говорит, и вы немедленно поймете, что клиенты могут сделать значительную часть работы за вас. Ведь они эксперты в своем деле и свои проблемы знают лучше всех. Не знают они лишь одного: что именно вы в состоянии помочь им. А вот тут все будет зависеть от вас.

Правило № 1

Определите свою цель до того, как постучать в дверь

Не так давно ко мне обратился молодой менеджер по продажам. Ему требовался совет: «Мой руководитель считает, будто я слишком много времени трачу на изучение потенциального клиента и слишком мало на разработку дальнейших отношений с ним. Но разве не нужно узнать хоть что-нибудь о компании, прежде чем идти туда?»

Ситуация щекотливая — мне не нравится вставать между сейлз-менеджером и его руководителем. Тем не менее я бы ответил так: не углубляйтесь в детали, но все-таки уделите какое-то время сбору основных фактов, узнайте о компании главное. В современных условиях не может быть оправдания продавцу, который не осведомлен о продукции или услугах компании потенциального клиента. Да, потратьте несколько минут на знакомство с ее веб-сайтом. Ответьте на пару вопросов: на какую клиентуру ориентирована компания? Какие из ваших историй успеха могут быть для нее наиболее интересны?

Когда ответы на эти вопросы получены, «исследовательский этап» можно завершить и подумать о других видах подготовки к встрече с клиентом. Ведь не менее важно знать, о чем вы собираетесь просить по окончании первой встречи. Другими словами, вы должны определить, что хотите от нее

получить. О каком Следующем шаге вы будете договариваться, прощаясь с клиентом: о новой встрече для обсуждения предварительного предложения? О новой встрече для знакомства с главой компании? О телефонной конференции в конкретную дату для изучения технических подробностей? О формальной договоренности о сотрудничестве?

Помните: чтобы потенциальный клиент согласился сделать Следующий шаг, этот Шаг должен быть полезным, логичным и простым. Также он должен быть привязан к оговоренным заранее дате и часу. Предложить его нужно непосредственно перед завершением первой встречи. Сформулируйте основной Следующий шаг — и запасной, на тот случай, если основной не будет принят.

Правило № 2

Подготовьте вопросы заранее

Вот примерный перечень вопросов, без которых редко обходится крайне важная фаза знакомства с потенциальным клиентом:

- Как идут дела в компании?
- Что бы вы делали с тем-то и тем-то, если бы я не позвонил вам? (Или, в зависимости от обстоятельств: что заставило вас обратиться ко мне?)
- На какие результаты вы рассчитываете в краткосрочной перспективе — скажем, через месяц?
- Мне интересно — в чем заключается ваша работа в компании?
- Как ваша компания продает свою продукцию (услуги)?
- Сколько людей здесь работает? Ими руководите вы?
- Есть ли среди ваших сотрудников работающие вне офиса?
- За счет чего вы достигаете конкурентного преимущества в своей отрасли?
- Какова структура вашей компании? Сколько у вас офисов или филиалов?
- Что вы сейчас делаете для расширения бизнеса?

- Что вы сейчас делаете, чтобы привлечь новых клиентов?
- Что вы сейчас делаете, чтобы удержать уже имеющих клиентов?
- Что вы сейчас делаете для улучшения обслуживания?
- Как вы отслеживаете ежедневные операции в ваших филиалах?
- Что вы делаете для того, чтобы клиентам было удобно отвечать на ваши рассылки?
- Почему вы предпочли остановить свой выбор на X?
- Каких клиентов вы хотите привлечь?
- Кого из игроков рынка вы считаете своим главным конкурентом? Почему?
- Чем ваша компания отличается от компаний вроде X, Y и Z из этой же отрасли?
- Меняется ли ваша отрасль? Как?
- Каким был для вас минувший квартал / год?
- Почему вы решили работать с компанией X?

Какие бы вопросы вы ни задавали, *подготовьте их заранее*. Лучше всего мы делаем привычные вещи. Так пусть у вас войдет в привычку заготавливать не менее четырех-пяти первых вопросов до того, как отправиться на первую встречу с потенциальным клиентом.

Абсолютно необходимо выучить — и отрепетировать! — эти вопросы. Ведь вы окажетесь в новой обстановке, где вам придется беседовать с незнакомым человеком. Это неизбежно означает стресс, а со стрессовой ситуацией легче справиться, прибегнув к готовым наработкам.

Правило № 3

Скомпонуйте вопросы в шесть групп

Давайте подробнее рассмотрим шесть групп базовых вопросов, которые составляют основу первичных холодных звонков:

1. Чем занимается потенциальный клиент?
2. Как он это делает?
3. Где и когда он это делает?
4. Почему он делает это таким образом?
5. С кем в настоящее время он работает?
6. (Приступайте к этой группе только после того, как получите ответы на вопросы первых пяти групп): Можете ли вы помочь клиенту, и если да, то как?

Каждая из этих шести групп вопросов работает на достижение определенной цели. Обращаю ваше внимание на то, что цель не должна меняться из-за того, как именно вы формулируете вопросы.

1. ЧЕМ ВЫ ЗАНИМАЕТЕСЬ?

Даже когда у вас имеется довольно полное представление о бизнесе потенциального клиента, в самом начале ваших отношений вы не можете знать, с какими конкретно трудностями, кризисами и компромиссами ежедневно сталкивается

именно эта компания. Вы еще не знаете ее историю, особенности потребителей ее услуг или товаров, ее успехи и неудачи в удовлетворении запросов этих потребителей. И точно так же вы пока не знаете, каким был карьерный путь сотрудника компании, с которым вам предстоит говорить, каково его влияние в компании, как его должностные обязанности соотносятся с теми личными или деловыми целями — как формальными, так и неформальными, — к достижению которых все мы стремимся на определенном этапе.

2. КАК ВЫ ЭТО ДЕЛАЕТЕ?

Вопросы второй группы помогают выяснить, какими средствами компания обеспечивает выполнение своих задач. Также они проливают свет на то, какую тактику использует потенциальный клиент для достижения своих целей в бизнесе или карьере. Даже когда вам кажется, что тот или иной потенциальный клиент использует ту же систему или услугу, что и другие ваши клиенты, даже когда вы знаете, что для достижения той или иной цели он приобретает тот или иной товар, все-таки особенности применения этого товара клиентом вам неизвестны. И пока вы не в курсе, через какие эксперименты прошла данная компания в поисках оптимальных путей ведения бизнеса. Вы еще не знаете, на что она ориентируется, к каким будущим целям примеривается. Вам ничего не известно о том, какие у этой компании были успехи и неудачи в связи с ее продукцией или организацией дела. И точно так же вам неизвестно, какие методы ваш новый собеседник взял на вооружение (или отверг) для достижения успеха или выполнения работы.

3. ГДЕ И КОГДА ВЫ ЭТО ДЕЛАЕТЕ?

Эти вопросы фокусируются на временных параметрах и фактическом местонахождении предприятий или офисов

вашего потенциального клиента. Подвержен ли его бизнес сезонным колебаниям или круглый год работает с одинаковой нагрузкой? Является ли тот или иной элемент бизнеса чем-то новым, что компания только-только вводит в свою деятельность, или уже давно входит в число базовых составляющих? Ведет ли компания свою деятельность в одной точке, или у нее есть ряд филиалов либо дочерних организаций? Характерна ли для нее централизация, когда все инициативы исходят из головного офиса или подлежат согласованию с ним? Или же ваш потенциальный клиент — относительно автономная единица более крупного предприятия? Даже если своей структурой, схемой ведения бизнеса и общим деловым профилем потенциальный клиент сильно напоминает вам кого-то из уже имеющихся у вас клиентов, крайне важно выявить, чем он отличается.

4. ПОЧЕМУ ВЫ ДЕЛАЕТЕ ЭТО ТАКИМ ОБРАЗОМ?

Ответы на эти вопросы проливают свет на приоритеты и процесс принятия решений в интересующей вас компании, как на групповом, так и на личном уровне. Даже если у вас складывается впечатление, что решения тут принимаются примерно так же, как у других ваших клиентов, все же в начале отношений с представителем данной компании вы не знаете, как принимает решения этот конкретный человек. Вы пока не осведомлены о формальной и неформальной иерархии, корпоративной культуре; не знаете, какой стиль применяется в компании при решении проблем или бизнес-задач — коллективный или индивидуалистский. Вы еще не выяснили, каковы личные предпочтения конкретного представителя данной компании в том, что касается принятия решений или согласования приобретений — если этот человек вообще имеет соответствующие полномочия.

5. С КЕМ ВЫ ЭТО ДЕЛАЕТЕ?

Задавая эти вопросы, вы сможете определить, не работает ли с данной компанией другой независимый поставщик, а если да, то что это за поставщик. Даже если вы провели тщательное предварительное расследование или воспользовались товаром или услугой данной компании, после чего уже пришли к каким-то выводам относительно возможных поставщиков, необходимо получить ответы на эти вопросы из первых рук.

6. КАК МЫ МОЖЕМ ПОМОЧЬ ВАМ ДЕЛАТЬ ЭТО ЛУЧШЕ?

Внимание! Это продвинутый этап сбора информации! Не приступайте к нему, пока не получите достаточно сведений из ответов на вопросы первых пяти групп. С помощью вопросов шестой группы вы узнаете от потенциального клиента, как вам следует строить ваше предложение о сотрудничестве и на чем основывать его реализацию. Да-да, вы все правильно прочитали: в случае успеха не вы будете определять, что сможете сделать для потенциального клиента. Ваша цель — позволить клиенту самому стать источником той информации, на которой будет строиться ваше предложение. Обязательно добейтесь этого, ведь включение в него конкретных пожеланий клиента обеспечит согласие на сделку и повысит шансы на то, что предоставляемый вами продукт или услуга наилучшим образом удовлетворит потребности данной компании.

Правило № 4

Будьте пунктуальны

Не так давно ко мне приходил с предложением сейлз-менеджер. Он опоздал на 15 минут и никак не мог понять, почему меня это рассердило. Но давайте подумаем вместе. С вами когда-нибудь бывало такое, что вы примчались на прием к врачу, а вас заставили дожидаться под дверью 20 – 30 минут? Вы брали такси или бежали сломя голову, лишь бы не опоздать к назначенному времени, а в результате вынуждены были полчаса потратить на пустое ожидание. Весьма досадно, согласны? И какой смысл подвергать этому неприятному опыту потенциального клиента?

Менеджер по продажам должен быть пунктуальным. Точка. Он должен ценить и свое время, и время того человека, с которым собирается встретиться. Если потенциальный клиент выделил для вас в своем расписании полчаса или час, вы обязаны прийти на встречу вовремя, даже если придется ради этого сдвинуть горы. Хотя в большинстве случаев достаточно лишь спланировать свое прибытие в назначенное место с запасом в пять – десять минут.

Уважайте свое время и время потенциальных клиентов. Для этого:

- Назначайте как встречи с твердо оговоренным временем («Да, я приду в десять утра во вторник»), так и «условные» («Думаю, можно будет встретиться в час, только утром позвоните мне, чтобы подтвердить

договоренность»). Тогда в случае, если «условная встреча» не состоится, вы избежите напрасной поездки.

- Пишите письма-благодарности («Спасибо за то, что уделили внимание...») в свободное время, а не в разгар рабочего дня.
- В тех исключительных случаях, когда вы не можете прийти на встречу из-за чрезвычайных обстоятельств, заранее позвоните и объясните ситуацию — или попробуйте договориться, чтобы вас заменил ваш коллега.
- Заведите ежедневник — в виде блокнота или электронного приложения — и не забывайте пользоваться им.
- Никогда не перегружайте свой график встречами. Если в предложенную дату и час вы заняты, так сразу и скажите и попробуйте назначить встречу в более свободный день.
- Помните, кто главный. Если ваш клиент задерживается на несколько минут из-за какого-то срочного дела, не раздражайтесь, а спокойно дождитесь его в приемной.

Правило № 5

Распрашивайте о переменах

Один менеджер по продажам как-то спросил меня: «По работе мне часто приходится общаться с клиентами. Какие вопросы я должен задавать, чтобы улучшить их отношения с нашей компанией?»

За несколько месяцев до этого разговора мне пришлось зайти в галантерейный магазин с конкретной целью: приобрести пару подтяжек. Вот и все, что мне было нужно. Когда я вошел, на меня из-за прилавка равнодушно воззрился работник магазина.

— Я бы хотел купить подтяжки, — заговорил я.

— Там, — ответил мне продавец и махнул рукой, указывая направление.

Получив это напутствие, я прошествовал в отдел подтяжек, выбрал себе пару, заплатил за нее и ушел. На этом наши отношения закончились.

Где-то через неделю мне понадобилось отправиться в магазин бытовой электроники. И опять у меня была конкретная цель: купить радиобудильник. Да, самый обычный радиобудильник. С этой целью я вошел в торговый зал и шагнул к прилавку.

— Добрый день! — улыбнулась мне женщина, стоящая за кассовым аппаратом.

— Добрый день, — ответил я. — Подскажите, пожалуйста, где тут у вас можно приобрести радиобудильник? Недорогой, долларов за 20.

Еще раз подчеркну, что, кроме этого нехитрого прибора, я *ничего* не собирался покупать. Но в этот момент произошло нечто удивительное. Дама за прилавком сказала:

— Да, конечно. Только можно сначала задать вам один вопрос? Мне просто любопытно... Что привело вас к нам сегодня?

Но это же замечательный вопрос! Милую даму интересовало, какие перемены в моей жизни побудили меня войти именно в этот магазин. Ей не были известны мои мотивы, и она захотела узнать их. И задала свой вопрос.

Я рассказал, что только что переехал в квартиру неподалеку, в квартире этой из вещей почти ничего нет и мне нужен будильник, чтобы успевать утром на работу.

Она опять улыбнулась и показала, где находятся радиочасы. Я выбрал себе простую модель. Затем женщина предложила мне взглянуть на телевизоры. И это не было лишено смысла: я обитал в полупустом жилище, в Калифорнии мне предстояло провести какое-то время — следовательно, без телевизора все равно не обойтись. А раз я уже потратил время на поход в магазин электроники, то почему бы не изучить ассортимент?

— С удовольствием, — тут же согласился я. — Покажете, на что стоит обратить внимание?

Потом были еще вопросы: не хочу ли я посмотреть музыкальные проигрыватели? А микроволновки? А может, заодно и беспроводные телефоны?

Через час я, имевший намерение купить лишь будильник за \$20, покинул магазин с товарами на \$2000. И все потому, что продавцу не лень было поинтересоваться, какие события привели меня в его магазин.

Правило № 6

Возвращайтесь к отказам

Несколько лет назад я был в Далласе, штат Техас, где работал с компанией, предлагающей высокотехнологичную продукцию. Там мне показали список людей, с которыми сотрудники отдела продаж уже связывались, но результата не добились. Перелистывая страницу за страницей, я обратил внимание, что в графе «Примечания» чаще всего встречается лишь короткая запись «Не купил», и решил изучить дело подробнее. Я собрал менеджеров по продажам, которые составляли этот список, и по каждой строчке уточнял: «Вот тут вы указали, что этот мистер Смит “не купил”. А почему он не купил?» По большей части никакой особой причины не было. Менеджеры объясняли: «Просто наша продукция его не заинтересовала». Тогда я спрашивал у них, как ведет свою деятельность мистер Смит — что делает, чтобы удовлетворить потребности своих клиентов и обойти конкурентов. В ответ сейлз-менеджеры разводили руками!

На самом деле этот список с тысячами «незаинтересованных» компаний — не что иное, как многообещающий резерв. Я знаю это, потому что обзвонил их сам и в 10% случаев довел дело до продажи!

Почему потенциальные клиенты были со мной более отзывчивы, чем с теми, кто звонил им в первый раз? В некоторой степени это объясняется тем, что я, видимо, лучше

выстроил общение. Например, я задавал такие вопросы: «Как вы в настоящее время справляетесь с тем-то и тем-то?» и «Мне очень любопытно, почему вы не захотели покупать нашу продукцию?». Но это не единственная причина, почему я сумел продать товар этим людям. Дело в том, что отказ — это не отказ навсегда. Время не стоит на месте. Люди меняют работу или уходят на повышение. Ситуация на рынке или в индустрии меняется.

Мы с вами сможем увеличить количество сделок на 5 — 10%, если будем просто перезванивать тем, кто отказался. Когда вы слышите от потенциального клиента «нет», часто это означает лишь то, что он не готов купить что-то у вас в данный момент, — а вовсе не то, что он вообще ничего никогда и ни у кого не будет покупать. Например, если некая компания не может существовать без определенных приборов, так или иначе она будет покупать их у кого-то. Если вы продаете приборы с помощью телемаркетинга, то почти наверняка ваш собеседник на другом конце провода покупает их у таких же, как вы, продавцов — только пока не у вас. И поэтому, когда вам говорят: «Нет, нам это не интересно», понимать это надо как: «Нас вполне устраивает то, что мы имеем в данный момент, поэтому сейчас у нас нет желания с вами разговаривать». Но кто сказал, что через пять-шесть недель после этой беседы ничего не изменится?

Пусть пройдет достаточно времени, а потом перезвоните туда еще раз и узнайте, по-прежнему ли ваш прошлый собеседник отвечает за приобретение того, что продает ваша компания. Если вам удастся выйти на нужного человека, скажите примерно следующее: «Да, я помню, что шесть месяцев назад вы не стали ничего у нас покупать. Сегодня я звоню, лишь чтобы узнать, как идут дела в вашем отделе закупок приборов. Не появились ли там новые проекты?» Бывает, что человек, с которым вы говорили при первом звонке, сменил место работы. Тогда заново начинайте разговор с тем, кто пришел ему на смену.

Вообще повторные звонки потенциальным клиентам, которые отказали вам при первом контакте, являются широким полем для творчества. Некоторые из знакомых мне сейлз-менеджеров добивались отличных результатов при помощи такого хода: «Знаете, мистер Джонс, у нас в отделе продаж только что было совещание, и там упоминалось ваше имя. Вот я и подумал: давно мы с вами не общались». А когда дозвониться не удавалось и надо было оставить сообщение, они говорили примерно следующее: «Пожалуйста, передайте мистеру Смитту, что я тут вспоминал о нем и захотел ему позвонить...» Попробуйте сами! Реакция когда-то отказавших вам людей на простое заявление «Я вспоминал о вас» может оказаться неожиданно приятной.

Не зацикливайтесь на негативе

Общаясь с менеджерами по продажам, я пришел к выводу, что среди них есть люди, которые посвящают всю свою карьеру единственной цели: изобретению и/или преувеличению препятствий.

Мест для рассказов об этих препятствиях у них предостаточно: спонтанные собрания у офисного кулера, сплетни за спиной, язвительные комментарии вне работы. Возможных тем — несчетное количество. Это может быть политика компании, предполагаемые недостатки в товарах или услугах, невыносимая конкуренция, бесконечные личные проблемы, несправедливое распределение комиссионных.

Только поймите меня правильно. У всех нас есть проблемы, без них не проходит и дня. Но некоторые люди покидают ринг наполовину побежденными, а другие считают, что они наполовину победили. Удачливый сейлз-менеджер должен принадлежать ко второй категории. Неизменное негативное восприятие не только осложнит ваши отношения с коллегами и начальством — оно помешает работе с клиентами.

Порой я слышу от сейлз-менеджеров такие стенания: «Ох, Стив, да вы представить себе не можете, сколько здесь от нас требуют!» Лично мне кажется, что эти люди просто пытаются разыграть роль мучеников. У меня за спиной общение с сотнями руководителей отделов продаж, и все

они ожидают от своих работников примерно одного и того же: хорошего результата. Никто не ждет чудес вроде хождения по воде, достаточно хотя бы удерживаться на плаву.

Если у вас не идут продажи, то жалобы на все подряд только усугубят ваше положение. Во-первых, это напрасная трата времени, которое лучше было бы использовать на звонки новым потенциальным клиентам, а во-вторых, вы отвлекаетесь от главной своей задачи в такой ситуации, а именно от необходимости отыскать причину неудач и устранить ее.

Думаю, множество компаний сталкивались с подобным: менеджер по продажам показывает слабые результаты и оправдывается тем, что якобы «рынок в этом сегменте перенасыщен», а потом его по каким-то причинам сменяет другой специалист, и — та-дам! — продажи взлетают к небесам, невзирая на все стоны предшественника о перенасыщенности рынка. В чем же дело? Возможно, первый сотрудник излишне концентрировался на том, что ему мешает, тогда как человек, пришедший ему на смену, не имел предубеждений относительно работы и в результате смог разглядеть новые возможности.

Продавать нелегко; никто и не пытается утверждать обратное. Но вы должны уметь выделить проблему, решить ее и затем продолжить работу. Сохраняйте позитивный настрой. Будьте оптимистом. Вы — самое ценное ваше достояние. Зацикленность на негативе не позволит вам действовать в полную силу.